

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**на тему «Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності
підприємства в умовах спаду ділової активності на зовнішньому ринку»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-51

Стоян Софія Сергіївна _____

Керівник доц. кафедри менеджменту, д.е.н., доц. ДУНСЬКА А.Р. _____

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

_____ к.е.н., ЯЗВІНСЬКА Н.В. _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Стоян Софії Сергіївні**

- 1. Тема роботи:** «Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах спаду ділової активності на зовнішньому ринку»
керівник роботи доц. кафедри менеджменту д.е.н., доц. ДУНСЬКА А.Р.
затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. №788-с
- 2. Термін подання студентом роботи** 03.06.2019 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядокної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статистична звітність, статут.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

а) теоретична частина:

- визначити економічний зміст та значення зовнішньоекономічної діяльності для підприємства;
- виявити особливості та основні підходи до розвитку зовнішньоекономічної діяльності та тенденції на зовнішньому ринку;
- вивчити теоретичні основи формування стратегії ЗЕД в умовах спаду ділової активності.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити зовнішньоекономічний потенціал, конкурентні переваги та можливості активізації зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати можливості підприємства щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект впровадження запропонованої стратегії;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Результати виробництва ПрАТ «Зернопродукт МХП» за 2016-2018рр.
2. Основні фінансові показники підприємства за 2016-2018рр.
3. Динаміка агропродовольчого імпорту та експорту за 2014-2018рр.
4. Імпорт, виробництво та споживання імпортерів за 2016-2018рр.
5. Країни-імпортери продукції ПрАТ «Зернопродукт МХП»
6. Структура і динаміка експорту «Зернопродукт МХП» за 2016-2018рр.
7. Порівняння потенційних ринків збуту за 9 показниками.
8. Визначення контрактної ціни на основі конкурентів для ринку В'єтнаму.
9. Графік поставок продукції на ринок В'єтнаму.
10. Ефективність від угоди

6. _____ Орієнтовний перелік публікацій

Тези на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Науково технічний розвиток: економіка, технології, управління» (м. Київ, 2019) ; стаття у 13 випуску збірника наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління» (Київ, 2019).

7. Дата видачі завдання «24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.10.2018р. – 30.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства	01.12.2018 – 31.12.2018	
3.	Розгляд теоретичних основ формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства	01.01.2019 – 25.01.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його інноваційної діяльності	26.01.2019 – 01.03.2019	
5.	Оцінювання зовнішньоекономічного потенціалу ПрАТ «Зернопродукт МХП» та можливостей активізації зовнішньоекономічної діяльності	02.03.2019 – 17.04.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства	18.04.2019 – 02.05.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	03.05.2019 – 17.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019р.	

Студент _____ Стоян С.С.

Керівник дипломної роботи _____ Дунська А.Р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» на тему «Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах спаду ділової активності на зовнішньому ринку» містить 99 сторінок, 32 таблицю, 22 рисунків. Перелік посилань нараховує 63 найменувань.

Метою дослідження є: вивчення організаційно-економічних аспектів для формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності за умов спаду ділової активності на зовнішньому ринку та розробка рекомендації для її здійснення.

Об'єктом дослідження є: зовнішньоекономічна діяльність підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Предметом дослідження є: стратегічні напрями здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах спаду ділової активності на зовнішньому ринку.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** системний підхід, фінансово-економічний аналіз, графічний, експертних оцінок, аналізу факторів прямого та непрямого впливу, метод ефективної конкуренції.

Результати дослідження можуть бути використанні підприємством агропромислового комплексу для підвищення ефективності введення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема ПрАТ «Зернопродукт МХП» для розробки стратегії виходу на нові ринки.

Розроблена в дипломній роботі стратегія зовнішньоекономічної діяльності була представлена на розгляд керівному складу ПрАТ «Зернопродукт МХП», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо виходу на ринок В'єтнаму.

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні шляхи просування інших товарів підприємства на зовнішній ринок, розширення введення зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), експорт, імпорт, зовнішній ринок, зовнішньоекономічна стратегія, ефективність, агропромисловий комплекс (АПК), виставка.

A B S T R A C T

Bachelor's thesis of the educational-qualifying level "Bachelor" on the topic "Formation of the strategy of foreign economic activity of the enterprise in conditions of decline of business activity in the foreign market" contains 99 pages, 32 tables, 22 drawings. The bibliography list consists of 63 items.

The purpose of the work: the analysis of organizational and economic aspects for the formation of the strategy of foreign economic activity in the conditions of decline of business activity in the foreign market and the development of recommendations for its implementation.

The object of the research: foreign economic activity of PJSC "Zernoprodukt MHP" enterprise.

The subject of the work: strategic directions of realization of foreign economic activity of the enterprise in the conditions of decline of business activity in the foreign market.

The following **research methods** were used to achieve the goal: system approach; financial and economic analysis; graphic, expert evaluations, analysis of factors of direct and indirect influence, effective competition method.

The results of the study can be used by the agroindustrial complex to improve the efficiency of the introduction of foreign economic activity, in particular PJSC Zernoprodukt MHP to develop a strategy for entering new markets.

Developed in the thesis, the strategy of foreign economic activity was presented to the management of "Zernoprodukt MHP", where it was recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals for the entry to the market of Vietnam.

Possible ways to continue research can be alternative ways to promote other products of the company to the external market, the expansion of the introduction of foreign economic activity.

Key words: *foreign economic activity (FEA), export, import, foreign market, foreign economic strategy, efficiency, agroindustrial complex, exhibition.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Організаційно-економічні аспекти здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України в умовах спаду ділової активності на зовнішньому ринку.	11
1.2. Підходи до формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій підприємства	32
2.2. Аналіз конкурентних позицій підприємства в міжнародному середовищі .	42
2.3. Оцінка стану експортного потенціалу (або зовнішньоекономічної діяльності) підприємства.	58
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	69
3.1. Формування стратегічної програми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.	69
3.2. Економічне обґрунтування програми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.	78
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	893

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні світові зовнішньоекономічні відносини мають визначальну роль для розвитку держави та її суб'єктів, оскільки безпосередньо пов'язані з активізацією процесів євроінтеграції та глобалізації, які прямим чином впливають на організацію, управління та форми і напрямки здійснення ЗЕД. При виході підприємства на міжнародний ринок необхідно враховувати тенденції та специфіку міжнародного середовища для забезпечення подальшої конкурентоспроможності даної компанії. Для підприємства у міжнародній діяльності визначальним є вивчення та вирішення проблем, які виникають у зв'язку з діяльністю на вже існуючому зовнішньому ринку збуту та пошук можливостей для розширення своєї зони впливу. В останні роки особливо актуальною стала проблема спаду ділової активності у більшості країн, які раніше імпортували значну кількість продукції, особливо гостро це проявляється для агропромислового комплексу.

Дослідження таких умов та конкурентоспроможності компанії формує визначальну роль для подальшої її ефективної діяльності та підтримки стабільного рівня прибутків з року в рік, навіть при наявності факторів, які дестабілізують. Комплексна характеристика потенціалу, аналіз та оцінка наявних конкурентних переваг, щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності надає можливість розглянути розширення та подальше формування стратегії діяльності на глобальному ринку. Дана робота є актуальною для більшості підприємств, особливо агропромислового комплексу, оскільки виникає необхідність зміни наявних стратегічних напрямків функціонування у зв'язку з спадом ділової активності та зменшенням обсягів імпорту інших країн української продукції.

Дослідженням здійснення зовнішньоекономічної діяльності та аспектів її здійснення, включаючи стратегію займались вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Дунська А.Р., Матковський Р.Б., Гук І.С., Бабій І.В., Квятковська Л.А., Кулінічев П.К., Ткачук Г.Ю., Мустафаєва Л. А., Босак А. О., Федосєєва Г.С., Ільїн В. Ю., Шаповалова І.В., Селезньова Г.О., Двудіт З.П. та інші.

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії ринкової економіки, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і

зарубіжних учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства, формування конкурентних стратегій. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності малого підприємництва, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, рішення органів державної влади та місцевого самоврядування щодо малого підприємництва, а також результати досліджень, виконаних автором. У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко–економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Метою даної роботи є дослідження основних організаційно-економічних аспектів, які надають можливість сформувати стратегію зовнішньоекономічної діяльності за умов спаду ділової активності на зовнішньому ринку та розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації запропонованих стратегічних напрямів на досліджуваному підприємстві.

Досягнення даної мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- дослідити організаційно-економічні аспекти здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України в умовах спаду ділової активності на зовнішньому ринку;
- вивчити підходи до формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій підприємства «Зернопродукт МХП»;
- проаналізувати конкурентні позиції підприємства у міжнародному середовищі;
- оцінити експортний потенціал ПрАТ «Зернопродукт МХП»;
- сформувати стратегічну програму розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП»;
- економічно обґрунтувати програму розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Предметом дослідження є стратегічні напрями здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах спаду ділової активності на зовнішньому ринку.

База дослідження – ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Методи дослідження. При проведенні дослідження було використано такі методи як фінансово-економічного аналізу (визначення поточного стану фінансових показників підприємства), експертних оцінок (для визначення конкурентоспроможності підприємства серед інших українських експортерів), аналізу факторів прямого та непрямого впливу (визначення чинників, які найбільше впливають на функціонування підприємства), метод ефективної конкуренції (оцінки конкурентних позицій та переваг підприємства за аналізом його основних фінансових показників), SWOT-аналізу (визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також виявлення потенціалу, що виникає у зв'язку з цими 4 показниками), метод порівняння (порівняння: компанії ПрАТ «Зернопродукт МХП» з іншими підприємствами –імпортерами та виявлення переваг; контрактних цін компаній –імпортерів з світовими та українськими, умов контрактів).

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП» в частині пропозицій реалізації запропонованої стратегії зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах спаду ділової активності на зовнішньому ринку. Основні практичні результати дослідження доповідались на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Науково технічний розвиток: економіка, технології, управління» (м. Київ, 2019) та була опублікована стаття у 13 випуску збірника наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління» (Київ, 2019). За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" опубліковано 2 наукові праці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційно-економічні аспекти здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України в умовах спаду ділової активності на зовнішньому ринку

Успішне здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) посилює інтеграцію держави у міжнародний ринок, що в подальшому веде до покращення рівня життя та розвитку суспільства та розширення зони впливу економіки в цілому. Це обумовлює необхідність більш глибокого дослідження сутності ЗЕД, що побудована на взаємовідносинах суб'єктів господарської діяльності України та іноземних держав, та здійснюється як на території нашої країни так і поза її межами [1].

Сучасні світові зовнішньоекономічні відносини формують визначальну роль для розвитку держави та її суб'єктів, тому що прямо пов'язані з активізацією процесів глобалізації, які прямим чином впливають на організацію, управління та форми і напрямки здійснення ЗЕД. При виході підприємства на міжнародний ринок необхідно враховувати тенденції та специфіку міжнародного середовища для забезпечення подальшої конкурентоспроможності даної компанії. Саме тому має сенс охарактеризувати глобальні процеси, що зараз мають місце на зовнішньому ринку та загальні світові тенденції щодо ділової активності.

За останній рік глобальний ріст економік світу став менш рівномірним та спостерігається сповільнення економічної активності особливо сильно це проявляється для Єврозони та Китаю. Окрім цього багато ринків, що розвиваються опинились під тиском підйому цін на сировинні товари, зростання процентних ставок і зміни настроїв.

Дефіцит торгівлі продовжив розширюватися у 2018 році, що частково відображає стійке зростання внутрішнього попиту в розвинених країнах, особливо Сполучених Штатах у порівнянні з основними торговими партнерами, а також стійкі торгівельні та інвестиційні бар'єри у багатьох

країнах, а також недооцінка багатьох валют за оцінками Міжнародного валютного фонду (МВФ). Двосторонні торговельні дефіцити з кількома основними торговельними партнерами знаходяться на дуже високому рівні, особливо з Китаєм. Більше того, надлишок поточних операцій серед кількох великих торговельних партнерів залишається надмірним протягом багатьох років. Тому більшість держав залишаються глибоко стурбованими значними торговими диспропорціями в глобальній економіці і активно працює в широкому діапазоні галузей, щоб допомогти гарантувати, що торгівля розширюється збалансовано, що захищає фірми та працівників від недобросовісних іноземних торговельної практики.

За даними ВОО МВФ у 2019 року, очікується, що глобальне зростання буде в цілому стабільним на рівні 3,7 відсотка за 2018 та 2019 роки, аналогічно рівню 2017 року. Проте, перспективи для кількох ключових розвинутих і розвинених ринкових економік були відмічені, а ризики нахилені у бік зниження, оскільки невизначеність і недавні темпи зростання серед кількох великих економік пригнічують середньострокові перспективи [2]. На рис. 1.1. відображено індикатор економічних настроїв.

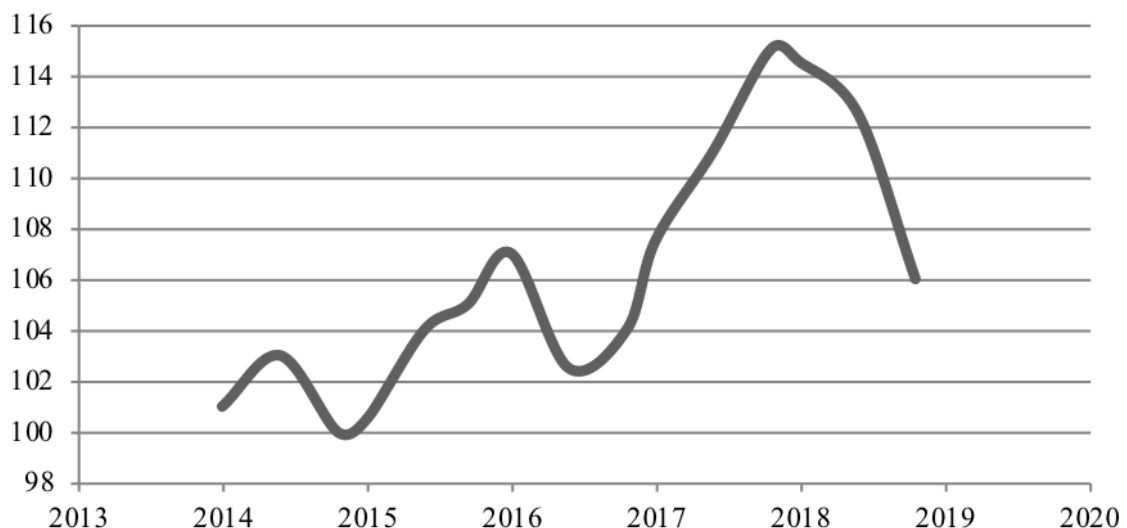


Рис. 1.1. Індикатор економічних настроїв 2014-2018рр.

Джерело: [3]

Аналізуючи дану діаграму можна побачити певне зниження в показнику економічних настроїв починаючи з 2018 року. В останньому кварталі минулого року значення впало на 3,6 пункти. Серед найбільших економік принесли

значні втрати у Франції та Італії (обидва знизилися на 3,5 пункту). Помітно знизилися також у Великобританії (-2,8), Німеччині (-2,6), Нідерландах (-1,5) і Іспанії (-1,4). Тільки настрої в Польщі (+0,1) залишалися в цілому стабільними. Окрім цього у всіх секторах бізнесу спостерігається зниження довіри серед споживачів у промисловому секторі.

Скорочення використання виробничих потужностей у виробництві зменшилося на 0,4 пункти порівняно з попереднім опитуванням у липні. В даний час використання виробничих потужностей становить 83,6%, тобто все Використання потужностей у сфері послуг зменшилося на 0,5 процентного пункту по світу, а в ЄС - на 0,1 пункту. Поточні ставки 90,1% в світі та 89,6% у ЄС відповідають рівням, що значно перевищує довгострокові середні показники (розраховані з 2011 року) близько 88,8% [4].

Як видно з дослідження на даний момент спостерігається зниження ділової активності, особливо в Єврозоні, аналізуючи останні показники можна сказати, що світова економіка пішла на стадію спаду в економічному циклі, тому має сенс змінювати стратегію та принципи здійснення ЗЕД за сучасних ринкових умов.

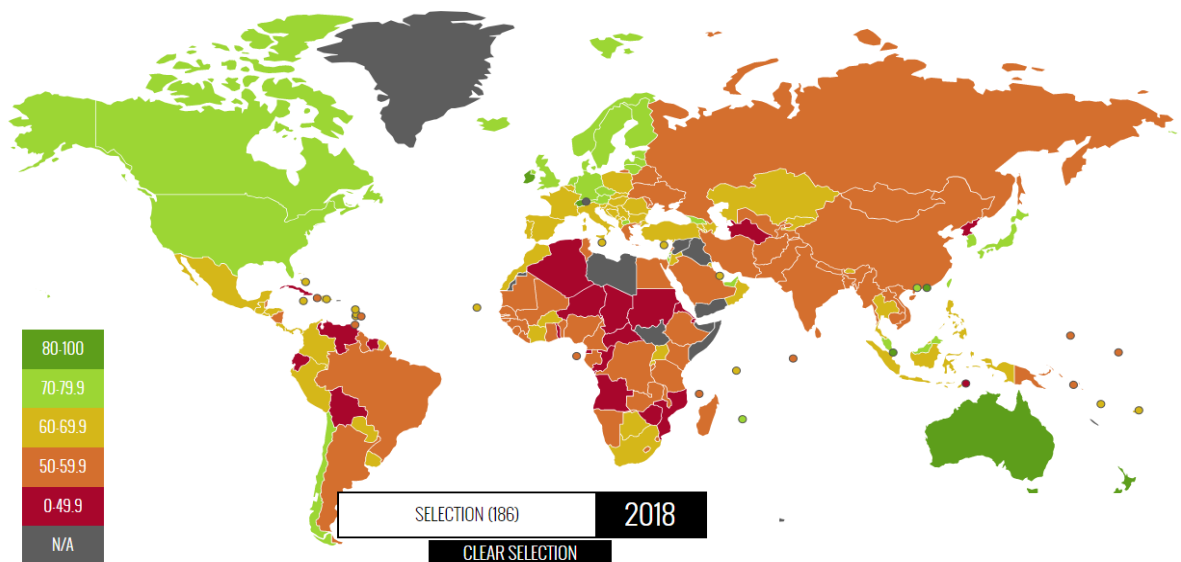


Рис.1.2. Графічне вираження індекса економічної свободи за країнами світу Heritage Foundation за результатами 2018 року

Джерело: [5]

Для успішного здійснення ЗЕД та її організаційно-економічних аспектів необхідно враховувати у яких масштабах буде здійснюватися

зовнішньоекономічна діяльність, особливості продукції чи послуг, досвід здійснення міжнародних поставок та роботи підприємства, економічна свобода та конкуренція, а також ризики пов'язані зі здійсненням інтернаціональної діяльності [6].

Як видно з рис. 1.2 усі країни поділені на 5 груп: вільні (80-100), переважно вільні (70-79,9), помірно вільні (60-60,9), переважно невідільні (50-59,9), невідільні (0-49,9). Отже, як видно за картою, Україна відноситься до переважно невідільних країн, що пов'язано з досить нестабільними показниками інвестиційної, фінансової свободи та права власності, які до того ж є низькими в порівнянні з середньосвітовими та європейськими. Причинами цього є суперечливість та наявність нечіткості українського законодавства, диференціація в умовах для іноземних та вітчизняних інвесторів, непрозорість в процесах приватизації та слабкий захист інвесторів та високий рівень корумпованості.

Тому для зменшення ризиків в реалізації ЗЕД підприємствами України в умовах невизначеності потрібно налагоджування зв'язків з країнами, в яких рівень економічної свободи на високому рівні, і які є помірно вільні. Так як здійснення такої діяльності достатньо чітко прописано в законодавстві більшості країн, виникає необхідність сертифікації та чіткої структури роботи на ринку тощо.

Але не можна виключати потенціалу переважно невідільних країн, хоча в них здебільшого навіть при наявній корупції, нестабільності економіки та багато інших факторів, які збільшують ризики. У таких державах проживає більша частина населення Землі, тому це є одні з найбільших ринків за споживанням, за таких умов звісно має місце закладати в суму більший відсоток прибутку для власного страхування, а отже при сприятливих умовах рівень прибутку буде зростати [7].

Вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки має як позитивні сторони, такі як збільшення рівня доходів; так і негативні, що стосується виникнення певних обмежень у сфері регулювання економіки. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства багато в чому залежить від

умов, які будуть створюватися в країні для розвитку своєї діяльності у зовнішній сфері, залежить від ролі уряду в регулюванні та підтримці розвитку ЗЕД на рівні держави. У всіх країнах без винятку, особливо в країнах з перехідною економікою, де економічні відносини нестабільні, втручання держави у розвиток ЗЕД є об'єктивною необхідністю. Це пов'язано, головним чином, з необхідністю захисту національних інтересів при здійсненні ЗЕД, більш повного використання як фактора економічного зростання.

Тому для ефективного ведення ЗЕД необхідно впровадження певних організаційно-економічних механізмів для зменшення прояву нестабільності, що властива для сьогодення нашої країни. Для розкриття організаційно-економічного аспекту дослідження використовуються різні форми, методи та інструменти за допомогою яких відбувається регулювання процесів на підприємстві, та використання яких має прямий вплив на організаційну та економічну складові управління. Характеризуючи економічну складову слід наголосити на таких поняттях, як економічний потенціал, що є по своїй суті визначальним для успішної організації зовнішньоекономічної діяльності. Під організаційною частиною в свою чергу розуміється організаційний механізм, що проявляється та має вплив як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище. Зовнішнє представлено у доступі до інформації, даних, сприяє вибору партнерів та створює конкурентне середовище. Внутрішнє – сукупність технологій, ресурсів, розрахунків, системи дистрибуції, менеджменту та маркетингу, а також формування експортного потенціалу підприємства [6].

Під поняттям економічного потенціалу розуміється сукупність наявних та таких, які можуть бути мобілізовані основних джерел, засобів країни, елементів потенціалу цілісної економічної системи, що використовуються і можуть бути використані для економічного зростання й соціально-економічного прогресу [8]. Для розкриття сутності економічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності потрібно зосередити увагу на експортних та імпорتنих можливостях, а також міжнародній співпраці підприємств України.

Проблеми реалізації експортного потенціалу постають на різних етапах економічного розвитку багатьох країн світу. Особливо це стосувалося країн з

трансформаційною економікою, де реалізація власної зовнішньоекономічної політики стала найважливішою умовою економічного та політичного самовизначення держави та її частини у світовій економічній системі та правах на рівноправні партнерства. Окрім зазначеного вище, розвиток експортного потенціалу України пов'язаний з особливостями перехідного періоду, коли під час тривалого скорочення економічної активності та скорочення попиту на внутрішньому ринку експорту запобігає перехід подій у кризу [9].

Поточний стан експортного потенціалу України було досліджено нами з використанням аналізу динаміки загального обсягу експорту України порівняно з імпортом з 2016 по 2018 рік, а також з поясненням тенденцій, які були виявлені (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Товарна структура експорту та імпорту України

Галузь	Експорт, тис. дол. США			Імпорт, тис. дол. США		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Продовольчі товари та напівфабрикати	1760868	17756854	15281803	2005009	4301208,9	3891067
Мінеральні продукти	4339989	3947722	2728765	14169280	12504732,4	8495024
Хімічна промисловість та пов'язані з нею галузі	2967773	2585683	2265919	11368768	9791665,6	9092207
Текстильна промисловість	1220261	1091917	963229,3	2660928	2257046	2023981
Деревообробна промисловість	2043624	1723943	1668500	1388836	1205434,9	1112035
Машинобудування та приладобудування	4805482	4428399	3783637	12892087	10685575,2	8469551
Металургія	11695525	10228253	8390812	3646416	3067349,1	2373791
Транспорт	669620,1	625886	555659,8	4553229	4182087,1	2959495
Інше	827138,1	874063,4	721370,8	870556,1	1612074,7	832647,2
Всього	47339935	43264736	36361711	57141042	49607173,9	39249797

Джерело: [10]

Починаючи з 2016 року по теперішній час відбувається збільшення товарообігу, але разом з цим сальдо торгівельного балансу має тенденцію до збільшення, що є негативним фактором для економіки країни в цілому. Порівнюючи обсяги експорту та імпорту, очевидно, що за весь період дослідження спостерігався дефіцит зовнішньої торгівлі, що свідчить про неефективне управління експортним потенціалом зовнішньоекономічної

діяльності підприємств України. Це частково пояснюється неефективністю української зовнішньої політики.

Аналізуючи наведенні у таблиці 1.1. дані можна сказати, що за останні 3 роки спостерігається збільшення імпорту по таким галузям як мінеральні продукти, хімічна, деревообробна, текстильна промисловості, а також металургія. По цим галузям відбувається і збільшення експорту, але менш стрімкими темпами, окрім металургії. Для подальшого аналізу у табл. 1.2. наведений індекс сприятливості розвитку зовнішньої торгівлі України.

Таблиця 1.2. Індекс сприятливості розвитку зовнішньої торгівлі України

Індекс	Місце в рейтингу із 136 країн
1. Доступ до ринку	80
1.1. Внутрішній ринок	24
1.2. Зовнішній ринок	110
2. Управління кордоном	95
3. Інфраструктура	69
3.1. Якість та доступність транспортної інфраструктури	72
3.2. Якість та доступність транспортних послуг	69
3.3. Використання та доступність ІКТ	73
4. Операційне середовище	125
Загальний рейтинг	95

Джерело: [10]

Аналіз наведеного у таблиці 1.2 індексу сприятливості розвитку зовнішній торгівлі України надає можливість пояснити чому сальдо торгівельного балансу має негативні показники, що на пряму пов'язано з доступністю ринку в даному випадку особливу увагу слід приділити зовнішньому, управління кордоном, інфраструктурою в цілому та операційним середовищем.

Як видно за рейтингами Україна посідає далеко не найкращу позицію серед інших країн світу: 95 місце за загальним показником сприятливості зовнішньої торгівлі, тому має сенс охарактеризувати наскільки конкурентоспроможна наша країна в цілому. Для цього необхідно порівняти Україну та інші країни світу за різними показниками, які впливають на рівень конкурентоспроможності [11]. Щоб охарактеризувати такі показники у повному обсязі, наведено дані за декілька років, так як саме динаміка покаже,

як саме змінюється економіка країни. Наведемо динаміку конкурентоспроможності України серед інших країн світу (табл.1.3.).

Таблиця 1. 3. Динаміка індексу глобальної конкурентоспроможності країн світу та України за 2016-2018 рр.

Країна	2016		2017		2018	
	Місце	Індекс	Місце	Індекс	Місце	індекс
Швейцарія	1	5,76	1	5,81	1	5,86
США	3	5,61	3	5,7	2	5,85
Сінгапур	2	5,68	2	5,72	3	5,71
Нідерланди	5	5,5	4	5,57	6	5,66
Німеччина	4	5,53	5	5,57	5	5,65
Таджикистан	80	4,03	77	4,12	79	4,14
Бразилія	75	4,08	81	4,06	80	4,14
Україна	79	4,03	85	4,00	81	4,11
Бутан	105	3,8	97	3,87	82	4,10

Джерело: [4]

Виходячи з наведених даних видно, що Україна займає не найкращі конкурентні позиції серед інших країн світу, що прямо впливає на зовнішню торгівлю, довіру до країни в цілому її сприйняття на міжнародному ринку. Для більш детального аналізу даної проблеми потрібно розглянути, які саме сфери найбільше потребують покращення та особливої уваги з боку держави для подальшого покращення світових позицій. У таблиці 1.4. проаналізовано сильні та слабкі сторони нашої країни у контексті глобальної конкурентоспроможності.

Наведені дані показують, що в нашій країні найбільше страждає інфраструктура та фінансова складова конкурентоспроможності. На противагу видно, що стрімко розвивається електрифікація, зв'язок та освіта. Це означає для виходу підприємств на зовнішній ринок є достатній потенціал, такий як кваліфіковані працівники, достатня кількість джерел енергії для забезпечення їх функціонування та розвинутий зв'язок і комунікація, що полегшує здійснення багатьох функцій у веденні ЗЕД [12].

Показники зовнішньоекономічної діяльності України протягом останніх років свідчать про поступове формування нової динаміки експортно-імпортних операцій у зв'язку з чим виникають певні проблеми, пов'язані із збереженням позицій на зовнішніх ринках. Оскільки валовий внутрішній продукт України істотно залежить від обсягів експорту товарів і послуг, ефективність зовнішньої

торгівлі не втрачає своєї актуальності. Більше того, вплив кризових факторів на учасників міжнародних ринків, посилення конкуренції, незважаючи на членство України в СОТ, нові угоди про зони вільної торгівлі збільшують необхідність для підвищення активності національних агентів з іноземними партнерами. Щоб зробити детальний аналіз індексу глобальної конкурентоспроможності потрібно розглянути складові та сильні і слабкі сторони.

Таблиця 1.4. Складові індексу глобальної конкурентоспроможності України за 2018р.

№	Сильні сторони	Місце в рейтингу	Слабкі сторони	Місце в рейтингу
1	Швидкість електрифікації	1	Аудит стандартів та звітності	120
2	Щільність залізничної інфраструктури	23	Якість доріг	123
3	Кількість абонентів мобільного зв'язку	33	Інфляція	130
4	Якість початкової освіти	32	Гнучкість заробітної плати	130
5	Практика найму на звільнення робітників	36	Стабільність банків	135
6	Витрати на створення бізнесу	18	Прострочення кредитів	136
7	Ставлення до підприємницького ризику	17	Норма відновлення неплатоспроможності	129
8	Якість досліджень інституцій	44	Збільшення кількості інновацій в компаніях	112
9	Кількість користувачів інтернету	38	Вплив податків і субсидій на конкуренцію	114
10	Критичне мислення в викладанні	41	Організована злочинність	111

Джерело: складено автором на основі [4]

Сучасна цінність зовнішньоекономічних зав'язків виявляється в тому, що вони дозволяють збалансувати економічний і соціальний розвиток як країни, так і окремих підприємств і суб'єктів господарювання. Тим самим дуже важливо збалансувати експорт та імпорт товарів. Однак слід мати на увазі, що навіть збалансований експорт та імпорт не завжди може свідчити про ефективність зовнішньоторговельних операцій, принаймні для однієї зі сторін. Баланс експорту та імпорту за валютою між країнами-партнерами не виключає, що одна з них має велику користь, а інша - менше. Тому особливу роль тут повинні відігравати інструменти економічної дипломатії, які дозволяють і

підтримують співпрацю між країнами та їх господарюючими суб'єктами на основі взаємного інтересу і максимального врахування інтересів країн.

В даний час в Україні процес формування зовнішньоекономічної діяльності ще не завершений, відбувається її реструктуризація на ринковій основі, тому багато підходів до організації управління ЗЕД, що склалися під час переходу до ринкових відносин, потребують коригування з урахуванням змін, які розвивалися в економіці нашої країни. Доступ на зовнішні ринки - це не тільки гарантія стабільного функціонування підприємства та розширення ринків збуту, а й забезпечення достатнього рівня ефективності управління, що досягається лише за наявності відповідного рівня відкритої системи зовнішньоекономічної діяльності. В останні роки національні підприємства в основному використовують два шляхи організації зовнішньої торгівлі:

1. Вхід на зовнішні ринки здійснюється через власні зовнішньоторговельні компанії або відділ зовнішньоекономічної діяльності.

2. Вихід на зовнішні ринки через посередників [11].

Створення власних зовнішньоекономічних відділів на підприємстві ефективно обґрунтовувати, якщо: частка експорту є значним у загальному обороті; зовнішньоторговельні операції регулярні; виробництво продукції з високим рівнем конкурентоспроможності або, можливо, виробництвом унікальних продуктів у своїх властивостях; низька конкуренція на відповідному сегменті світового ринку; продукти не вимагають змін для іноземних умов використання; підприємство має необхідну кількість фахівців з зовнішньоекономічної діяльності.

В іншому випадку доцільно використовувати посередників: національних, іноземних або міжнародних. Які можуть сприяти підвищенню ефективності зовнішньоторговельних операцій за допомогою: кращого знання ринку, наявності постійних клієнтів; зниження витрати на транспортування продукції та її зберігання, включаючи витрати на операції зі значними кількостями, що належать різним виробникам; скорочення термінів поставок і оформлення документів; надання послуг до продажу та після продажного обслуговування; виробники постачають оперативною та детальною інформацією про зміни в

конкурентоспроможності продукції та ситуацію на ринку в цілому, інформацію про реальних та потенційних конкурентів. Сьогодні багато українських компаній беруть активну участь у зовнішній торгівлі. Проте ефективність зовнішньоекономічної діяльності наших національних підприємств залишається низькою [11].

1.2. Підходи до формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Особливістю сучасного розвитку економічних відносин є домінування процесу міжнародної економічної інтеграції. Наслідком інтеграційних процесів є посилення взаємозалежності між країнами, поява великих економічних просторів, прискорення науково-технічного прогресу. Всі ці фактори сприяють появі компонента невизначеності. Тому підприємницька діяльність вимагає постійної адаптації до мінливих економічних умов і стратегічного планування як шляху до ефективних компаній у майбутньому. Стратегічне планування допомагає підтримувати необхідні економічні пропорції. З його допомогою забезпечується скоординована цілеспрямована функція всіх частин економічної системи [13].

Стратегічне планування - це процес прийняття рішень на довгострокову перспективу підприємницької діяльності та вибір економічних інструментів, для досягнення яких можна досягти цілей .

Стратегічне планування надає можливість вирішити наступні завдання:

- 1) адаптація підприємства до прогнозування змін у бізнес-середовищі;
- 2) завоювання надійної позиції на ринку;
- 3) забезпечення фінансової стабільності;
- 4) прогнозування можливих загроз;
- 5) розробка економічної політики та стратегії фірми.

У процесі планування компанія визначає пріоритет завдань при виході на зовнішні ринки. На нього впливають специфіка іноземного бізнесу та економічні тенденції, які спостерігаються в світі.

Для поліпшення стратегії управління необхідно проаналізувати багато факторів, таких як промислова приналежність, розмір організації, тип

виробництва, рівень спеціалізації, характеристика виробничого потенціалу, рівень управління, кваліфікація персоналу тощо.

Необхідною складовою діяльності підприємства в умовах інтеграційних процесів є планування зовнішньої торгівлі та поліпшення стратегічного управління. Тому компанії готові:

- отримати додатковий прибутку шляхом більш повного використання переваг міжнародної економічної інтеграції;
- прогнозувати негативний вплив зовнішніх факторів, різноманіття умов, які можуть виникнути на світовому ринку;
- визначити стан ринку в майбутньому;
- визначити очікування споживачів;
- визначити шляхи збільшення експортного потенціалу та продажів [14].

Отже стратегічне планування є основою для ефективної зовнішньої торгівлі, оскільки компанія може перевірити оптимальність основних параметрів планування діяльності на світовому ринку, що має значний вплив на її діяльність. Розробка міжнародної стратегії дозволяє:

- зосередитися на більш важливих питаннях зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити та координувати виконання місії та основних цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити шляхи перетворення підприємства в нову державу та оптимальні шляхи використання необхідних ресурсів.

Однак стратегічне планування не є панацеєю для всіх проблем підприємства. Тому важливо чітко визначити, чого не слід очікувати від стратегії. Стратегічне планування не дозволяє:

- отримати швидкі результати;
- правильно передбачити майбутнє, що підтримуватиме «тільки правильні рішення» у поточному періоді;
- повністю виконувати всі стратегічні настанови;
- гарантувати довготривале виживання фірми.

Незважаючи на це, відсутність стратегії взагалі зменшує ймовірність виживання, оскільки стратегія є основою практики на світовій арені, координації окремих областей та адаптації до зовнішнього середовища [15].

Аналіз критичних факторів успіху показав, що найбільш важливими серед них є: перспективна бізнес-ідея; реальна стратегія розвитку; команда талановитих співробітників; доступні фінансові ресурси. На практиці спостерігається ситуація, коли підприємці фокусуються на двох ключах успіху: знаходження перспективної бізнес-ідеї та фінансових ресурсів для її реалізації. Недооцінка двох інших важливих факторів не дозволяє досягти очікуваних результатів. Стратегічне управління є важливою частиною загальної системи управління на підприємствах. Вона включає стратегічний аналіз, планування, безпосередню розробку стратегії розвитку, її реалізацію, реалізацію та моніторинг.

Стратегія формування зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства має декілька підходів. Перший – це загальний або інтегрований підхід з урахуванням обмеженого різноманіття ситуацій і факторів, взаємозв'язок між ієрархією стратегії. Другий більш конкретний з урахуванням пріоритету зовнішньоекономічної діяльності підприємств орієнтованих на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та комплексні управлінські рішення щодо вибору найбільш оптимальних векторів ЗЕД та низки конкретних довгострокових заходів залучення зовнішнього ринку до загальної стратегії функцій підприємства (рис.1.3).

Формування стратегії міжнародної економічної діяльності має враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які, у свою чергу, формують потенціал підприємств та лежать в основі стратегії. Серед внутрішніх факторів визначаються: організаційний менеджмент, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, експортне планування виробництва, облік і аналіз експортних поставок, управління персоналом.

До зовнішніх чинників формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відносяться: економічні (рівень інфляції та рівень цін, зростання попиту та зниження виробництва, оподаткування, коливання національної та

іноземної валюти, кредитоспроможність контрагентів тощо); політичні та правові; науково-технічні (рівень науки і техніки в країні, рівень реалізації науково-технічних досягнень у виробництві, наявність нових технологій тощо); демографічні (населення, вік, стать, сімейний стан тощо); соціально-культурні (відмінності у ставленні людей до себе та інших, ставлення до державних установ, природа, основні культурні цінності, відмінності у потребах тощо); природні (особливо кліматичні умови, потенціал природних надзвичайних ситуацій тощо). Поєднання всіх цих факторів формує зовнішньоекономічний потенціал промислового підприємства.

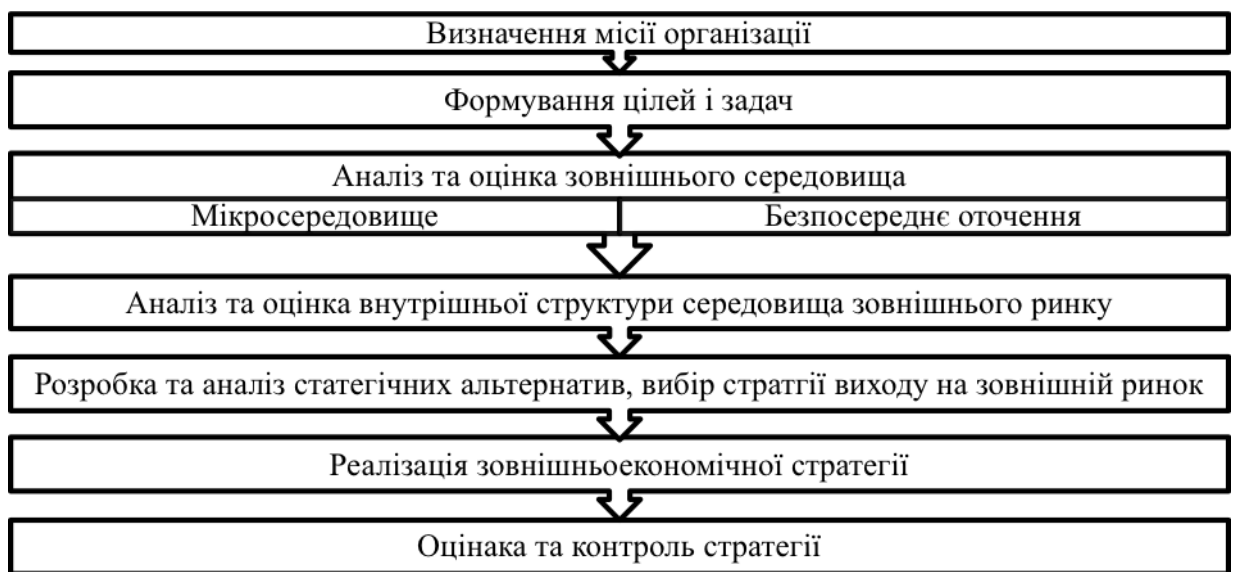


Рис.1.3. Етапи формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Джерело: [16]

Формування стратегії передбачає прийняття рішень про те, що повинне робити підприємство та подальша практична реалізація. Стратегія формування зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства дозволяє промисловим підприємствам визначати основні види дій щодо виходу на зовнішні ринки і закріплювати свої позиції конкурентних суб'єктів [16]. Для визначення правильної стратегії ЗЕД необхідно також враховувати на якому етапі життєвого циклу знаходиться товар і вже в залежності від цього визначати цілі та методи здійснення.

В українських великих компаніях останнім часом з'явилися моделі, подібні до європейських. Проте однією з проблем, що затримують процес економічного

розвитку суб'єктів в Україні, є низький рівень культури стратегічного управління. Більшість підприємств, установ та організацій нашої країни не мають реальної стратегії, що визначає напрямок розвитку. Багато підприємств ставлять перед собою спільну мету - отримувати дохід і не хочуть деталізувати конкретне досягнення цієї мети. Для досягнення очікуваних позитивних результатів сучасні підприємці незалежно від розміру або типу компанії повинні забезпечити чіткий процес стратегічного управління. Всі етапи стратегічного управління повинні виконуватися в цьому певному порядку. Якщо попередній крок не виконується належним чином або не повністю виконано, наступний не дасть очікуваних результатів, саме тому виникає диференціація розвитку ЗЕД підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Диференціація розвитку ЗЕД підприємства залежно від стадії життєвого циклу товару

Стадія	Ціль	Стратегія
Впровадження	Забезпечення беззбитковості	Стратегія інтенсифікації та раціоналізації бізнесу
Зростання	Забезпечення високих темпів розвитку, максимізація прибутку	Стратегія асортиментного розширення
Зрілість	Вихід на критичний обсяг продаж, забезпечення середньої норми прибутковості, розвиток нових напрямків діяльності.	Стратегія спорідненої диверсифікації
Спад	Забезпечення своєчасної переорієнтації капіталу на нові види діяльності, забезпечення мінімальних збитків, загальна диверсифікація діяльності.	Стратегія неспорідненої диверсифікації

Джерело: [17]

Не применшуючи важливість кожного етапу процесу стратегічного управління та беручи до уваги міжнародні особливості бізнесу, слід приділити більше уваги стадії стратегічного аналізу. Це пояснюється тим, що компанія, що виходить на міжнародну арену, повинна добре знати ситуацію на цьому ринку. Тому питання конкуренції, індивідуальної конкурентоспроможності та можливості виходу на нові ринки потребують особливої уваги.

Для організації та проведення всебічного стратегічного аналізу було обґрунтовано класифікацію методів матриці стратегічної оцінки в межах трьох аналітичних рівнів. Деякі матриці мають тип шару, тобто охоплюють

характеристики різних рівнів, такі як матричний SWOT, що показує сильні і слабкі сторони компанії (мікрорівень) і можливості і загрози зовнішнього середовища (макрорівні). Підкреслений в матриці підхід до оцінки конкретної компанії в середовищі не є альтернативним. Кожна з них характеризує певні параметри. Тому доцільно використовувати кілька матричних методів різного рівня в стратегічному управлінні [13].

Основними базові стратегії для здійснення зовнішньоекономічної діяльності є зростання, стабілізації, виживання та комбіновані.

Для розроблення та правильного вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Чинниками внутрішнього середовища, можна визначити, такі як:

- масштаб здійснення ЗЕД, потрібно враховувати територію та обсяги здійснення.
- етап розвитку підприємства (в залежності від періоду: початок, зростання, пік, спад буде залежати тактика та особливості планування);
- ресурсне забезпечення (достатня кількість істотно впливає на ефективність);
- інформаційне забезпечення (від оперативності та надійності інформаційних потоків, та її аналітики залежить успішність збуту та здійснення стратегії);
- цілі та завдання підприємства (від їх чіткості залежить успіх діяльності);
- кваліфікація трудових ресурсів (наявність досвіду та відповідного рівня знань є критерієм формування сильної стратегії ЗЕД).

Зовнішніми чинниками є:

- законодавчо-правові - наявність належної законодавчої бази країни щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності впливає на особливості та специфіку формування стратегії.
- економічні - тенденції валютного ринку, аналіз власної та світової економіки впливає на ефективність та успішність.
- політичні - наявна необхідність більш-менш стабільної політичної системи в країні

- споживачі - необхідність визначення цільових груп, врахування їх очікувати, планування сертифікації

- постачальники - від їх надійності залежить оперативність поставок власної продукції, функціонування підприємства та здійснення всієї операційної діяльності [14].

Розвиток ринкових відносин в Україні, зокрема, у капітальному будівництві, вимагає пошуку ефективних шляхів управління економікою. Покращення якості є передумовою підвищення конкурентоспроможності організації. Прийняття довгострокової стратегії загального управління якістю вимагає від підприємств розробити нову організаційну філософію, спрямовану на створення збалансованої та інтегрованої системи, яка може задовольнити потреби як вітчизняних, так і іноземних клієнтів. Це, у свою чергу, змушує керівництво підприємства змінювати методи проектування та ведення бізнесу. Ефективність управління підприємством тепер залежить від того, наскільки добре керівники розробляють та впроваджують стратегію. Деякі менеджери розробляють сильні стратегії, але вони не можуть перетворити їх на практиці, в той час як інші створюють посередні стратегії, хоча вдалося реалізувати їх блискуче. Якщо стратегія дає компанії переваги над конкурентами, то краще її зберігати конфіденційно.

Все вищесказане свідчить про те, що при побудові схеми роботи підприємства бажано враховувати проектний підхід, що вимагає переосмислення місця і ролі персоналу в процесі реалізації корпоративної стратегії підприємства. В українському ринковому середовищі, на відміну від зовнішнього ринку, стратегії переважно формуються в короткотерміновій перспективі, і вибір стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації. Фактично, можна сказати, що існує стільки специфічних стратегій, скільки є підприємства.

Під час подолання кризи підприємства повинні використовувати комплексний підхід. Лідери компанії повинні вирішити ряд проблем у кожному напрямку для досягнення стійкості під час економічної нестабільності ринку. Перераховані зміни є найбільш типовими для подолання кризової ситуації

компанією на тлі виниклих проблем, і керівництво повинно їх враховувати. Варто також врахувати найважливіший момент у кризові часи: обмежені людські, фінансові та часові ресурси. Для того, щоб мати змогу користуватися ресурсами під час кризи, компанія повинна дуже ретельно використовувати наявні ресурси та розробити механізм ефективного функціонування та здійснення обраних стратегій ЗЕД, як приклад наведений рис.1.4.



Рис. 1.4. Механізм реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Джерело: [17]

Організації, що розробили стратегію, завжди здатні послідовно і систематично вести себе в бізнесі, зокрема, в динамічному конкурентному ринковому середовищі в цілому, що підвищує їхню здатність до досягнення своїх цілей. Таким чином, запровадження системи стратегічного управління в Україні є об'єктивно необхідним процесом в управлінні бізнесом, що підвищує здатність організацій бізнесу адекватно реагувати на непередбачувані зміни та сприяє їх обґрунтованому, скоординованому вирішенню як поточних, так і стратегічних проблем.

Процес повинен базуватися на наявному зарубіжному досвіді в галузі стратегічного управління і необхідно забезпечити його творче перенесення на українські підприємства з урахуванням специфічних умов розвитку української економіки. Це допоможе вітчизняним підприємствам створити необхідні

виробництва та підвищити їх ефективність. На жаль, наступні об'єктивні та суб'єктивні перешкоди перешкоджають цьому процесу:

- невизначеність ринкового середовища перехідної економіки;
- високі витрати на організацію планування та реалізації стратегії, зокрема, для дослідження ринку та впровадження стратегічних змін;
- відсутність кваліфікованих фахівців необхідних спеціальностей;
- небажання керівників підприємств займатися стратегічним управлінням

Сьогодні Україна все ще намагається впоратися з глобальною економічною кризою, яка охопила майже всі сфери державного життя [14]. Поліпшення макроекономічних показників ще не дає підстав говорити про вихід із кризи та новий етап економічного зростання. Відновлення економічного зростання забезпечується головним чином для поліпшення умов для традиційних експортних ринків України. Таким чином, певна макроекономічна стабілізація при тривалому збереженні структурних дисбалансів вітчизняної економіки не дає нам підстав робити висновки про її забезпечення від потенційних фінансово-економічних потрясінь у найближчому майбутньому, залишається комплекс проблем, які створюють ризики відновлення кризи. невирішені. Значна глибина ураження економіки України глобальною фінансово-економічною кризою продемонструвала необхідність модифікації участі України у міжнародному розподілі праці з метою посилення опору коливанням світових ринків та більшого використання національного ресурсного потенціалу [14].

Аналіз показав, що структура українського експорту характеризується великою часткою сировинної орієнтації та низькою доданою вартістю, що вичерпує внутрішню ресурсну базу та робить економіку надзвичайно вразливою до зовнішніх шоків. Беручи до уваги зміни у міжнародному розподілі праці через глобальну фінансову кризу, виникає необхідність концентрації діяльності в рамках стратегії зовнішньоекономічної діяльності, визначення стратегічних напрямів функціонування вітчизняних підприємств на світових ринках.

Висновки до розділу 1

Розробка та впровадження організаційно-економічного механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку ринкової економіки необхідно адаптувати до мінливих умов навколишнього середовища. Це пов'язано з процесами глобалізації, інтеграції та значного впливу різних факторів на результати бізнесу.

У першому розділі роботи доведена доцільність збільшення експортного потенціалу підприємства за умови протидії негативному впливу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Виявлено, що пізнє прийняття управлінських рішень може призвести до втрати конкурентних позицій підприємств на зовнішніх ринках. Запропоновано методику проведення комплексного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства з метою уникнення банкрутства та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для розвитку експортного потенціалу України необхідно в найближчій перспективі:

- сприяти підвищенню конкурентоспроможності українських виробників на основі активізації структурного реформування економіки, передусім експортно-орієнтованого сектора;

- здійснювати якісні зміни спеціалізації України у світовому поділі праці на основі розробки та реалізації складної експортної стратегії, орієнтованої на збільшення частки в експорті інноваційних та традиційних українських продуктів з високим рівень доданої вартості, збільшення надання високотехнологічних послуг;

- переорієнтувати імпорتنу стратегію в напрямку забезпечення комплексного вирішення проблем модернізації вітчизняної промисловості та активної політики імпортозаміщення (обмеження імпорту імпортних товарів при інтенсифікації аналогічного виробництва в Україні);

- вирішити проблему розрізненості закупівельних та імпортних цін на продукцію аграрного сектора.

Метою стратегії повинно бути посилення ролі України у міжнародному розподілі праці та сприяння конкурентоспроможності національного експорту на світових ринках. Слід також зазначити, що пост-трансформаційні зміни, які відбуваються в глобальній економіці і супроводжуються заміною домінуючого класу технологій, відкриті можливості для економічного зростання. Вона вимагає, щоб країни намагалися увійти до постіндустріальної траєкторії, зосередження ресурсів та державної підтримки для підвищення конкурентоспроможності галузей з високою доданою вартістю та формування ключових галузей нових технологій.

У цьому дослідженні необхідно впровадити 3-рівневу систему стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка передбачає розробку стратегії на державному, галузевому та мікроекономічному рівнях. Треба зазначити, що реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності на державному та галузевому рівнях формує основні передумови міжнародної конкурентоспроможності та зовнішньої спроможності вітчизняних виробників. У свою чергу, практична реалізація

Зовнішньоекономічний потенціал України здійснюється на рівні суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, тим самим актуалізуючи цю сферу досліджень як формування ефективного стратегічного управління міжнародною діяльністю українських компаній на мікроекономічному рівні. При реалізації цієї стратегії Україна має шанс не тільки мінімізувати негативний вплив економічної рецесії, але й забезпечити опір нових управлінських викликів світової економіки та приєднатися до кола країн, що найбільш динамічно розвиваються та мають активні процеси після кризового відновлення.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій підприємства

«Зернопродукт МХП» - підприємство, яке займається вирощуванням сільськогосподарських культур, основа для реалізації вертикально інтегрованого бізнесу холдингу «Миронівський хлібопродукт» та його стабільних позицій на ринку. Частина вирощеного врожаю надходить на комбикормові заводи для виготовлення збалансованих кормів, а частина експортується, зокрема – кукурудза, пшениця, ріпак. Підприємство «Зернопродукт МХП» було створене у 2004 році [18]. Холдингу належить близько 370 тис.гектарів землі, що знаходиться у Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Львівській, Івано-Франківській, Дніпропетровській та інших областях, в яких налічує 19 філій зокрема 93 тис.гектарів є орендованими у населення. У профілі підприємства значну частку займає рослинництво та присутня трішки менша частка тваринництва.

Основним видом діяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП» є як зазначено у документації підприємства згідно КВЕД є (01.11) вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, в свою чергу до інших видів діяльності відносять вирощування рису; вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; вирощування однорічних і дворічних культур; вирощування зерняткових і кісточкових фруктів; вирощування ягід, горіхів інших плодовитих дерев і чагарників; вирощування інших багаторічних культур; відтворення рослин тощо.

Вони вирощують зернові та технічні культури, елітне та репродуктивне насіння сільськогосподарських культур, проводять дослідницькі роботи. Зернові культури включають в себе: кукурудзу, ячмінь, рапс, озиму пшениці, озимий ячмінь, цукровий буряк, горох, соняшник, кормовий клін та декілька нішевих проектів. Велику частину виробленої кукурудзи й насіння соняшника

використовують для власного виробництва на комбикормових заводах, інші ж культури реалізуються третім особам. Саме завдяки інтенсивним інвестиціям у передові технології на підприємстві врожайність на 1 га. значно перевищує середні показники по Україні. До того ж задля досягнення максимальних показників значна увага приділяється підбору попередників під насіннєві посіви, диференційованій системі обробітку ґрунту залежно від вимог культури і сорту, системі удобрення, інтегровані системі захисту сільськогосподарських культур від бур'янів, шкідників і хвороб, контролю за сортовою чистотою посівів, процесам збирання, очищення та зберігання посівного матеріалу, а також дотримуються сівозміни.

Високу врожайність забезпечує найсучасніша сільськогосподарська техніка, зокрема трактори Caterpillar, сівалки-культиватори BOURGAULT, досколапові борони Gregoire Besson, які обробляють ґрунт лише по вологозберігаючій технології. При збиранні врожаю витрати мінімізують комбайни компанії CLASS. Виникає необхідність оцінити виробниче обладнання підприємства (табл.2.1.).

У сфері тваринництва налічується 24 ферми, функціонує комплекс з вирощування і відгодівлі бичків на 2 250 голів та нетильне господарство на 1 650 нетелей. Поголів'я великої рогатої худоби складає – 11 892 тисяч. Для прикладу молоко виготовлене підприємством використовується для таких торгових марок, як «Президент», «Селянське», «Бурьонка», «На здоров'я», «Тотоша», «Смачно шеф» [20].

Таблиця 2.1. Оцінка поточного стану виробничого обладнання та інших технологічних засобів, тис.грн.

	Первісна вартість	Надходження	Вибуття	Балансова вартість
Потужності зберігання зернових	99774	2426	108	90098
Виробниче обладнання	300537	28059	567	260269
Допоміжне обладнання та інші машини	54903	1087	305	25948
Транспортні засоби та сільськогосподарська техніка	208456	37131	2075	182586
Всього	663670	68703	3055	558901

Джерело: складено автором на основі [19]

Для проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства необхідно першочергово оцінити стан виробничого обладнання, що в свою чергу забезпечує ефективне функціонування підприємства та його виробничого забезпечення (табл. 2.2).

Провівши поточну оцінку стану виробничого обладнання та інших технологічних засобів, які використовуються для виробництва, можна побачити, що відбувається постійне оновлення для підтримки конкурентних позицій, старе ж обладнання ліквідується. Саме оновлення виробничого обладнання, впровадження інновацій може охарактеризувати конкурентні переваги підприємства серед інших та допомогти оцінити реальні можливості для виробництва і зберігання продукції. У загальному можна помітити динаміку, що кількість вибулого обладнання дещо менше за надходження, це також пов'язано з великими обсягами виробництва, оскільки вони зростають з року в рік, а також з тим, що ліквідаційна вартість завжди менше початкової.

Таблиця 2.2. Аналіз виробничого забезпечення підприємства

Показник	2016	2017	2018	Відхилення	
				2016/2017	2017/2018
Рівень технологічного оснащення виробництва	0,748	0,811	0,723	0,063	-0,088
Рівень завантаженості виробничих потужностей	0,934	0,832	0,957	-0,102	0,125
Рівень забезпеченості сировиною та матеріалами	0,765	0,846	0,794	0,081	-0,052

Джерело: складено автором на основі [19]

Аналізуючи стан виробничого забезпечення можна помітити тенденцію, що у 2017 році в порівнянні з 2016 та 2018 роками рівень технологічного оснащення виробництва та забезпечення сировиною та матеріалами був дещо вищий. Це пов'язано з тим, що у 2017 році були несприятливі погодні умови та обсяг виробництва продукції був нижчий ніж у 2016 та 2018 роках, тому підприємство у більшій мірі могло забезпечити себе сировиною, матеріалами та мати високий рівень технологічного оснащення. Також логічним продовження цього є те, що виробничі потужності у 2017 році були менше навантажені у порівнянні з 2016 та 2018 роками. Хоча у будь-якому разі підприємство має високі показники щодо рівня технічного оснащення, виробничих потужностей

та власного забезпечення сировиною. Це пов'язано з тим, що воно входить до великого агропромислового холдингу, де є можливості забезпечити сировиною та матеріалами для власного виробництва завдяки вертикальній системі інтеграції, зокрема сюди входять добрива.

Рівень технічного оснащення знаходиться на достатньому рівні, тобто компанія має власні ресурси для забезпечення виробництва, та меншою мірою використовує орендовані. Для поглиблення вивчення цього питання, постає необхідність оцінити фінансовий результат (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Показники фінансового результату

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Чистий дохід від реалізації	3792501	3576512	4244565	-215989	751067	-5,70	18,68
Валовий дохід	1103294	1894529	2292380	791235	397851	71,72	21,03
Чистий прибуток	1299983	956374	1245002	-343609	288628	-26,43	30,18

Джерело: складено автором на основі [19]

Характеризуючи показники фінансового результату підприємства за останні 3 роки, прослідковується динаміка до збільшення чистого прибутку у 2018 році в порівнянні з 2017 роком. Та як видно з показників на 2017 рік відбулось значне погіршення в порівнянні з показниками 2016 року, як і зазначалось раніше це пов'язано з природніми умовами у 2017 році, які спричинили збій у виробництві. Тому можна охарактеризувати, що чинник навколишнього середовища має великий вплив на продуктивність підприємства, та проведемо аналіз майнового стану (табл.2.4)

Таблиця 2.4. Аналіз майнового стану

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Коефіцієнт зносу	0,204	0,247	0,320	0,044	0,073	21,413	29,361
Коефіцієнт оновлення	0,795	0,051	0,026	-0,744	-0,025	-93,544	-48,758
Коефіцієнт вибуття	0,107	0,029	0,056	-0,078	0,027	-72,655	92,290

Джерело: складено автором на основі [19]

Показники, що характеризують майновий стан підприємства свідчать, що у компанії відбувається зношення обладнання, оскільки показник зносу має

тенденцію до зростання, оновлення в свою чергу відбувається, але має тенденцію до спаду, теж саме стосується коефіцієнту вибуття. Це пов'язано з тим, що у період 2015-2016 року на підприємстві «Зеропродукт МХП» відбулась закупівля нового сучасного обладнання для посіву та збору зернових, а також оновлено склади для їх зберігання, а амортизаційні нарахування розраховані на 5-10 років на цей інвентар. Проведемо аналіз основних показників ліквідності (табл.2.5).

Таблиця 2.5. Аналіз показників ліквідності підприємства

Показники	2016	2017	2018	Відхилення	
				2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0009	0,0012	0,0014	0,0003	0,0002
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,5786	4,8590	3,8697	2,2804	-0,9893
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,0334	7,1713	5,0265	4,1379	-2,1448

Джерело: складено автором на основі [19]

Показники ліквідності мають тенденцію до зменшення у 2018 році, оскільки зростає ефективність використання оборотних активів, але в свою чергу показники поточної та загальної ліквідності мають великі показники, тому підприємству слід звернути на це увагу та намагатись збільшувати оборотність активів, що в подальшому призведе до збільшення прибутковості компанії.

З наведених даних, також видно, що значний вплив на результативність та діяльність компанії мали природньо-кліматичні умови, що склалися у 2017 році, після чого відбулось зменшення чистого прибутку та деяке падіння обсягів виробництва. Але з нормалізацією процесів у 2018 році відбулось покращення показників.

Як вже зазначалось раніше, чим більше ці показники, тим менше компанія використовує свій наявний потенціал і відповідно йде менша оборотність коштів. Хоча з урахуванням того наскільки сильно впливає природа на доходність компанії, наведені показники є високими, їх дійсно потрібно скорочувати, але не занадто для того, щоб зберегти конкурентоспроможність та залишатись фінансово стійкою та незалежною компанією за будь-яких умов, що будуть відбуватись на ринку та погодних умов, які можуть виникати у будь-

який період часу. Тому для проведення подальшого більш детального аналізу необхідно розглянути рівень платоспроможності компанії та динаміку цих показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Аналіз платоспроможності

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Коефіцієнт покриття	3,033	7,171	5,027	4,138	-2,145	136,4	-29,90
Чистий оборотний капітал	2716402	3642003	4858215	925601	1216212	34,07	33,39
Коефіцієнт маневреності оборотних коштів	0,0004	0,0002	0,0007	0,000	0,000	-53,2	68,85

Джерело: складено автором на основі [19]

Показники платоспроможності підприємства мають наступні характеристики: за останні рік чистий оборотний капітал та коефіцієнт маневреності оборотних коштів має тенденцію до зростання, що є позитивним чинком щодо підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому та його прибутковості, тобто фінансових показників (табл.2.7).

Таблиця 2.7. Оцінка фінансової стійкості

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Коефіцієнт платоспроможності	4,07	4,99	7,74	0,924	2,745	22,69	54,97
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними ресурсами	2,03	6,17	4,03	4,138	-2,145	203,5	-34,754
Коефіцієнт фінансування	0,29	0,10	0,18	-0,189	0,072	-63,45	66,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,60	0,66	0,72	0,059	0,058	9,81	8,77

Джерело: складено автором на основі [19]

Аналізуючи отримані показники оцінки фінансової стійкості підприємства спостерігається загальна тенденція до збільшення, що є позитивним, оскільки саме ці показники роблять підприємство незалежним що до володіння та користування майном. Що стосується діяльності на зовнішньому ринку, то стан фінансових ресурсів, їх розподілу і використання забезпечує збереження ніші

міжнародного ринку, розвиток підприємства за рахунок росту прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого ризику зовнішньоекономічної діяльності. Для поглиблення потрібно оцінити ділову активність підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.8. Оцінка ділової активності

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Коефіцієнт оборотності активів	1,111	0,862	0,799	-0,250	-0,062	-22,454	-7,253
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	4,852	8,910	5,274	4,059	-3,637	83,647	-40,816
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,426	1,233	1,458	-3,193	0,225	-72,152	18,295
Фондовіддача	2,604	2,400	2,996	-0,204	0,596	-7,842	24,831
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,844	0,652	0,643	-0,192	-0,009	-22,761	-1,340

Джерело: складено автором на основі [19]

Оцінивши показники ділової активності підприємства «Зернопродукт МХП» свідчать про негативну динаміку до зміни основних показників, що є негативним показником, оскільки у такому випадку підприємству потрібно ставати більш гнучким і підлаштовуватись ще більше під умови на ринку. Така динаміка показників пов'язана у першу чергу зі збільшенням конкуренції на внутрішньому ринку у агропромисловому секторі, та як вже зазначалось раніше, підприємство не так давно веде свою діяльність на ринку, тому йому необхідно накопичувати досвід у цій сфері. Для аналізу ефективності впровадження заходів необхідно охарактеризувати рентабельність (табл.2.9).

Таблиця 2.9. Показники рентабельності

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Рентабельність активів	0,223	0,157	0,156	-0,066	0,001	-29,7	-0,2
Рентабельність власного капіталу	0,289	0,174	0,185	-0,115	0,011	-39,7	6,1
Рентабельність діяльності	0,879	0,672	0,639	-0,206	-0,034	-23,5	-5,0
Рентабельність продукції	0,483	0,569	0,612	0,085	0,043	17,6	7,6

Джерело: складено автором на основі [19]

Оцінивши рентабельність підприємства спостерігається зниження таких показників як рентабельність активів та діяльності, та збільшення рентабельності власного капіталу та продукції у 2018 році у порівнянні з 2017. У загальному розумінні це є позитивною динамікою, особливо що стосується виробництва продукції, так як саме цей показник характеризує та визначає наскільки ефективно для підприємства займатись своєю основною діяльністю, отже існує необхідність все більшої концентрації на виробництво для продажу особливо на зовнішній ринок.

Характеризуючи підприємство «Зернопродукт МХП» виникає необхідність розглянути структуру рослинництва у виробництві підприємства (рис.2.1).

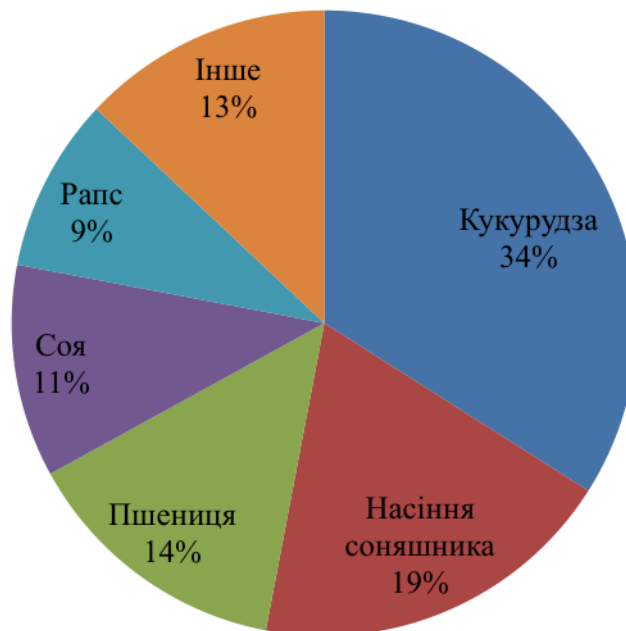


Рис 2.1. Структура рослинництва у виробництві МХП

Джерело: [18]

Виходячи із зазначених даних зрозуміло, що значну частку займає виробництво кукурудзи, насіння соняшника та пшениця. Насіння соняшника в свою чергу йде на виробництво соняшникової олії, яка є одним із основних експортних продуктів підприємства.

Для поглиблення оцінки обсягів виробництва та реалізації продукції підприємством у таблиці 2.10 наведено дані результатів виробництва на підприємстві протягом останніх 3 років з зазначеними площами посіву та обсягами в тонах та у таблиці 2.11 дані щодо середньої реалізації продукції за

рік. Саме після ретельного розгляду таких даних, можна буде дати більш повну та конкретну оцінку, щодо ділової активності компанії, її продуктивності та ефективності від основного виду діяльності.

Таблиця 2.10. Результати виробництва МХП 2016-2018рр.

Вид продукції	2018		2017		2016	
	Виробництво, тон	Посіяно, га	Виробництво, тон	Посіяно, га	Виробництво, тон	Посіяно, га
Кукурудза	1,344,547	123,398	893,149	121,908	1056,887	123,350
Пшениця	295,640	48,379	293,765	48,676	379,693	58,813
Насіння соняшника	235,245	72,981	205,079	68,931	218,049	67,399
Рапс	125,346	38,541	104,782	31,968	68,325	20,069
Соя	114,322	37,558	82,793	39,684	98,607	40,771
Інше	539,322	41,963	419,527	44,913	529,930	44,598
Всього:	2,654,422	362,820	1999, 095	356,080	2351,491	355,00

Джерело: складено автором на основі [19]

«Зернопродукт МХП» займає більше 360 тис.га на своїх основних восьми підприємствах де займається вирощуванням соняшнику, кукурудзи та сої в більшій мірі для забезпечення своїх власних потреб згідно структури вертикальної інтеграції у холдингу МХП, та інших зернових культур для продажу третім особам.

Вивчивши дані, можна побачити тенденцію до збільшення посівних площ підприємства, планується і надалі збільшувати їх з кожним роком. Необхідно зауважити, що в аграрному секторі значну роль відіграє сезонність та погодні умови для певних продуктів, саме тому видно що при використанні більшої посівної площі у 2017 році, виробництво скоротилось, але потім у 2018 значно зросло.

Аналізуючи дані наведені у таблиці 2.10 стає зрозумілим, що лівова частка виробництва кукурудзи, насіння соняшнику, сої, рапсу зростає, а пшениці має зворотню тенденцію. Дану статистику можна пояснити наступним, адже значна частина з виробництва таких культур як соняшник, соя та пшениця (меншою мірою) використовується для виробництва комбікормів для курей, але деяка частина також реалізується. Кукурудза також використовується для годування курей, але не у великому обсязі, це пов'язане з особливою рецептурою комбікормів на підприємстві та методологією їх вирощування.

Необхідно зазначити, що холдинг використовує продукцію й для власних потреб у виробництві комбікормів, тому потрібно охарактеризувати обсяги для забезпечення вертикально-інтегрованої моделі бізнесу.

Таблиця 2.11. Обсяги реалізації товарів власного виробництва ПрАТ «Зернопродукт МХП» серед власних суб'єктів господарювання

Зернові та олійні	Реалізація на рік	Продукти переробки	Реалізація на рік
Кукурудза фуражна	до 400 тис. т	Олія соняшникова сира нерафінована	до 325 тис. т
Пшениця продовольча та фуражна	до 250 тис. т	Олія соєва гідратована	до 60 тис. т
Ячмінь фуражний	до 100 тис. т	Соняшникове лушпиння гранульоване	до 100 тис. т
Ріпак	до 100 тис. т	Соевий шрот	до 100 тис. т
Соя	до 50 тис. т	Соева оболонка гранульована	до 15 тис. т
Горох жовтий продовольчий	до 25 тис. т		
Льон олійний	до 5 тис. т		
Субпродукти	Реалізація на рік	Велика рогата худоба	Реалізація на рік
М'ясо-кісткове борошно	до 20 тис. т	Молочні породи	2 500 голів
Кров'яне борошно	до 1,7 тис. т	Породи подвійного призначення	1 200 голів
Пір'яне борошно	до 7,3 тис. т	М'ясні породи	1 200 голів
Тваринний жир	до 18 тис. т		

Джерело: [18]

За даними компанії у період 2017-2018 років підприємство продало майже весь ріпак, близько 45% пшениці та 15% кукурудзи, що вироблялись в Україні та пішли на експорт з використанням форвардних та своп контрактів більшою мірою у дол. США. Для прикладу у 2016 році експорт склав 17%, а у 2017 році близько 24% від усього виробництва.

Таблиця 2.12. Обсяги реалізації продукції третім особам підприємства «Зернопродукт МХП», тон

	Вирощування зернових			Інші сільськогосподарські операції		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Зовнішні продажі	102363	117123	180976	80224	120093	133820
Продажі між господарськими сегментами	67393	192172	244151	929	0	324
Усього доходів від реалізації	169756	309295	425127	81 153	120093	134 144

Джерело: [19]

Обсяг продажів зернових має тенденцію до зростання, яку можна прослідкувати за наведеними даними у таблиці 2.3., беручи до уваги навіть 2017 рік, коли обсяги виробництва були менше ніж у попередні роки, частково це пов'язано з типами контрактів, які були заключенні у цей період.

За даними отриманими на підприємстві на даний момент здійснює поставки у 17 країн світу, на рис.2.2. наведено географічну структуру експорту зернових та олійних культур.



Рис 2.2. Географічна структура експорту ПрАТ «Зернопродукт МХП»
Джерело: [18]

Компанія використовує точний підхід у своїй роботі задля підвищення продуктивності у роботі та досягнення ефективності роботи у довгостроковій перспективі. Для прикладу, кожне поле культивується з різними культурами з планом обертання, що є фіксованим та дозволяє ґрунту відновитись. Спеціальна система сівозміну гарантує що не відбувається виснаження ґрунту, а використання пестицидів та різних хімічних добрив мінімізується. Як наслідок такого підходу гектар, що культивується під різні типи зерна змінюється з року в рік. У подальшому холдинг планує збільшувати свій земельний банк до 500 тис.га. у середньостроковій перспективі.

2.2. Аналіз конкурентних позицій підприємства в міжнародному середовищі

В умовах насиченості світових ринків товарів кожен виробник змушений вступати до конкурентної боротьби за споживача, що надає перевагу певному товару, який задовольняє більше потреб на одиницю своєї вартості. Актуальним питанням на сьогодні є підвищення інтересу споживачів до якості

товару, що значно впливає на конкурентну боротьбу товаровиробників на глобальному ринку та може вплинути на їх конкурентоспроможність. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробках бази стандартів продукції, що здебільш контролюється державою та без якої неможливе підвищення позиції.

Окрім стандартів у міжнародній торгівлі важливу роль грає механізм регулювання цін. Незважаючи на те, що багато вчених вважають що експортні ціни не є основним фактором конкурентоспроможності, а ними є надійність, строки платежів і постачань, якість товарів, хоча це далеко не так і великою мірою залежить від ринку та специфіки товару який постачається. Саме це змушує експортера детально вивчати конкурентоспроможність товару та можливості реалізації його на ринку. Проте висока конкурентоздатність не є головною ціллю підприємства, а є тільки засобом отримання прибутку. Компанію першочергово цікавить не досягнення її найвищого показника, а підтримка на рівні, що забезпечить обсяг максимального прибутку [21]. Тому для оцінки експортного потенціалу та можливостей на зовнішньому ринку організації необхідно:

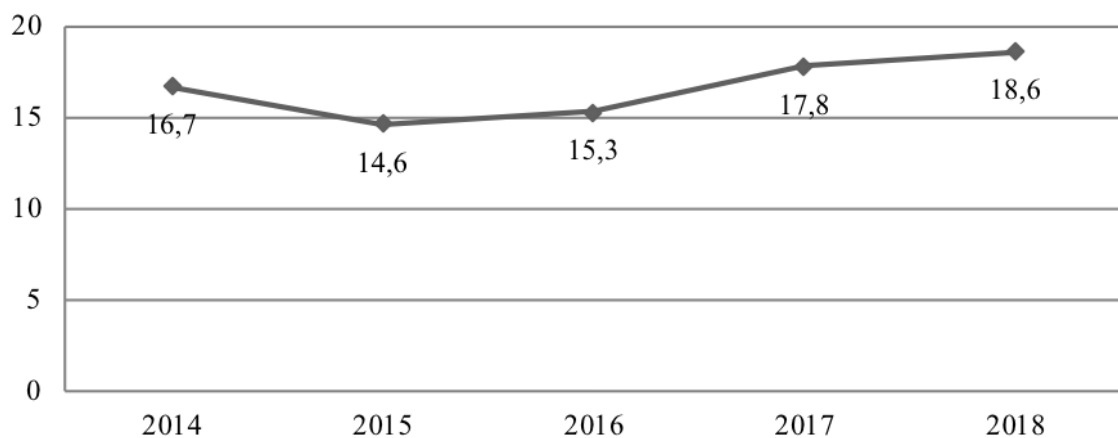
- дослідити проблеми розвитку зовнішньоекономічної діяльності та підвищення її ефективності;
- виявити стратегічні напрямки удосконалення на рівні підприємства у системі управління та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків
- розробити комплекс методів експортної роботи
- бути інформованими щодо нових аналітичних підходів і методів дослідження зовнішніх ринків.
- розробити організаційно-економічні заходи підвищення конкурентоспроможності продукції
- проаналізувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства (оцінити якість виконання компанією зобов'язань по міжнародних контрактах, дослідження переваг і недоліків у них та ефективності)

- оцінити динаміку зовнішньоекономічної діяльності та використання ресурсів

- розробити методики аналітичної оцінки ефективності окремої експортної операції та заходи підвищення ефективності ведення такої діяльності [22].

Сьогодні, не всі підприємства готові до ведення конкурентної боротьби в першу чергу це пов'язано з не повним використанням комплексу інструментів, які включають у себе методи стимулювання, створення особливого іміджу серед інших компаній, цінової політики тощо. Діючи в таких умовах організація має правильно оцінити свої можливості та ринкове становище за допомогою використання спеціальних методів оцінки [23].

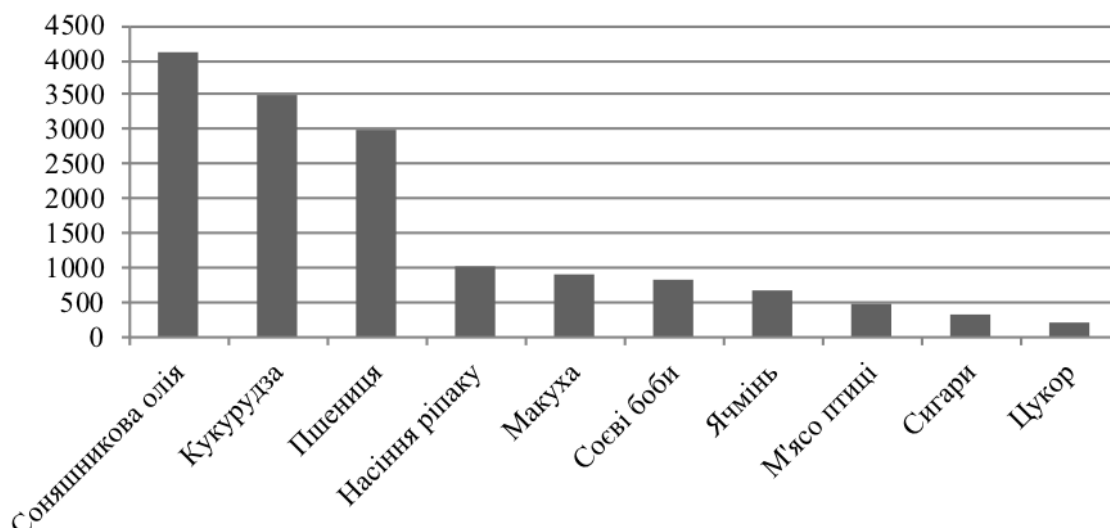
Для того, щоб цілісно оцінити частку підприємства на аграрному ринку та в зовнішньоторговельних операціях необхідно охарактеризувати експортні та імпорتنі операції, що відбуваються у галузі, яка являється профілем підприємства протягом останніх 5 років.



**Рис.2.3. Динаміка агропродовольчого експорту з України,
млрд. дол. США**

Джерело: [24]

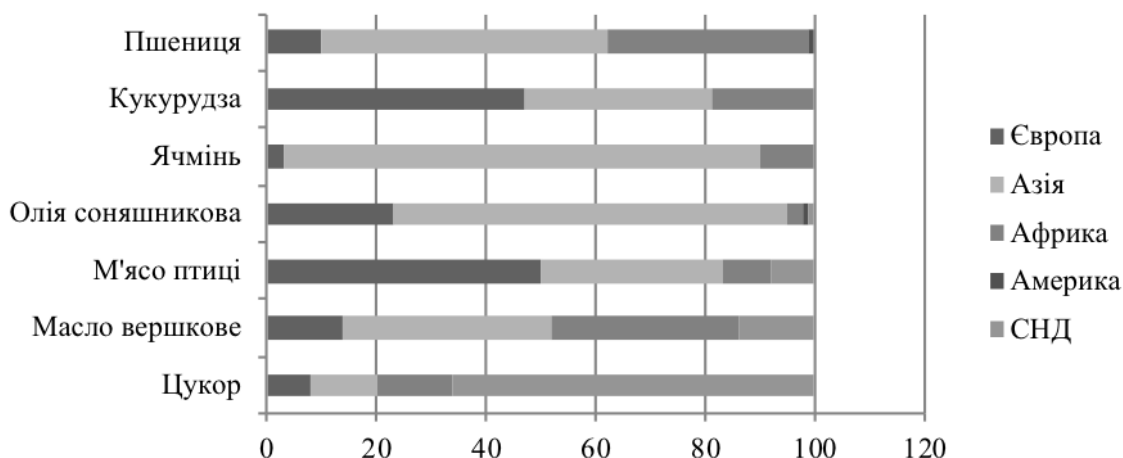
Розглянувши даний графік можна помітити збільшення обсягів експорту протягом останніх 4 років. У період 2014-2015 років відбувся певний спад, але потім прослідковується позитивна динаміка показників. Дана ситуація пов'язана з нестабільною ситуацією, яка склалась у країні у той період, зокрема заборонаю постачати продукцію до Росії, яка була на той час одним з найбільших експортерів української продукції.



**Рис.2.4. Топ-10 продуктів агропродовольчого сектору у 2018 році,
млн.дол. США**

Джерело: [24]

Оцінивши дані наведені на рис.2 можна сказати, що лідируючі позиції та значну частку у структурі експорту аграрного сектора займає соняшникова олія, обсяг реалізації якої склав 4,1 млрд. дол. США у 2018 році. Решту позицій складають продукти, що відносяться до зернових культур, олійні та продукти переробки олійних. Зазначені позиції становлять близько 81% всього експорту агропродовольчої галузі з України.



**Рис 2.5. Географічна структура експортну окремих видів аграрної
продукції у 2018 році, %**

Джерело: [24]

Провівши аналіз наведених даних видно, що основним ринком збуту для сільськогосподарської продукції є азіатський ринок, що пов'язано певною мірою з меншою кількістю стандартизації продукції та великою кількістю населення регіонів. Хоча за останній рік даний ринок дещо зменшив свої позиції в структурі з 45% у 2017 році до 44,6% у 2018.

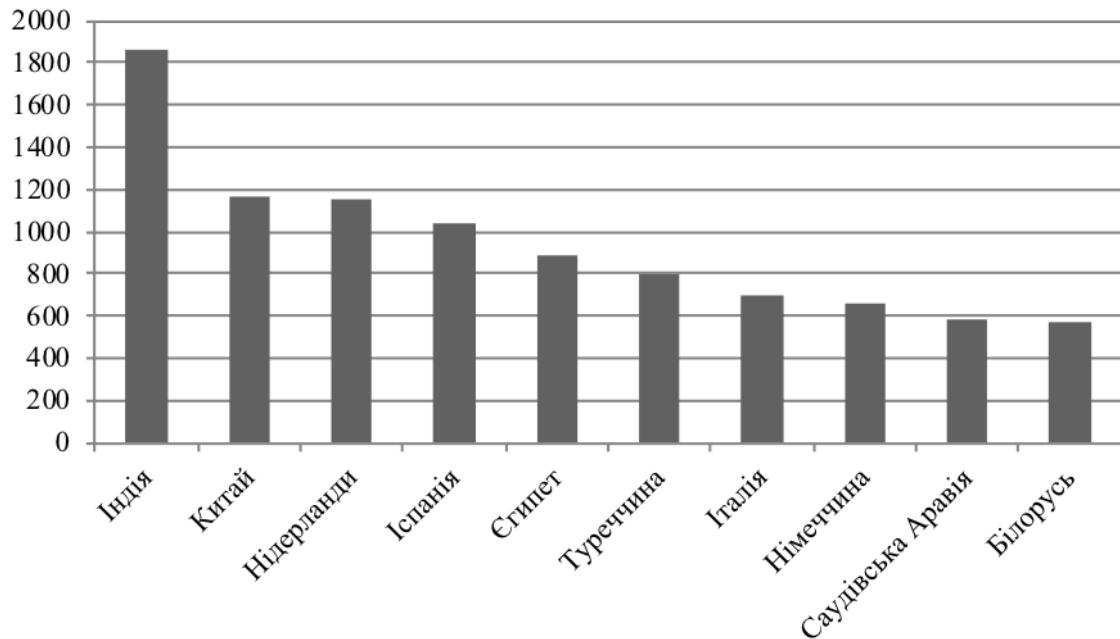
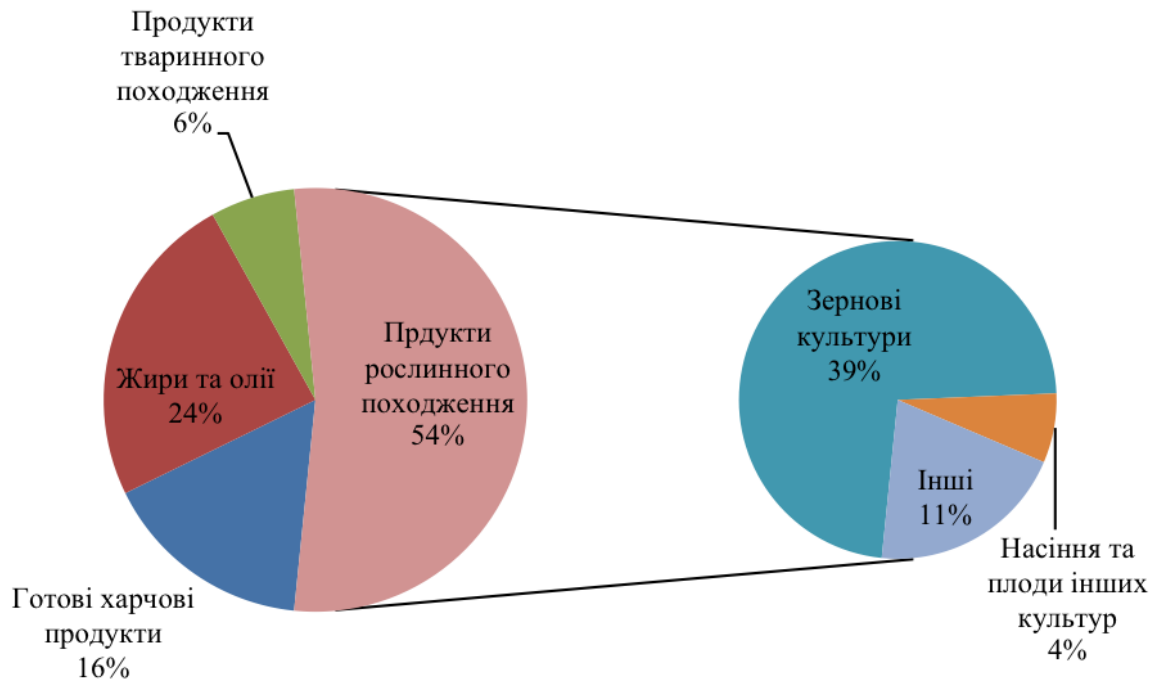


Рис.2.6. ТОП-10 ринків збуту української аграрної продукції

Джерело: [24]

Основними країнами експортерами у 2018 році на ринках Азії стали Індія, Китай і Туреччина. Наступними у розподілі є країни ЄС, куди йде близько 33% українського аграрного експорту, де головними партнерами виступають Нідерланди, Іспанія та Італія. Країни Африки закривають трійку лідерів по регіонах та займають 12,3% у структурі, основними партнерами є Єгипет, Туніс та Марокко.

Такий розподіл у структурі можна пояснити насиченістю європейських ринків продукцією із-за кордону та великою кількістю іноземних компаній-конкурентів. Щодо азіатських ринків, то з урахуванням зростання населення у цих країнах, починає зростати попит, також багато з цих країн мають птахофабрики, де використовується експортована продукція задля задоволення потреб споживача на інший вид продукції, теж саме стосується й ринків країн Африки.

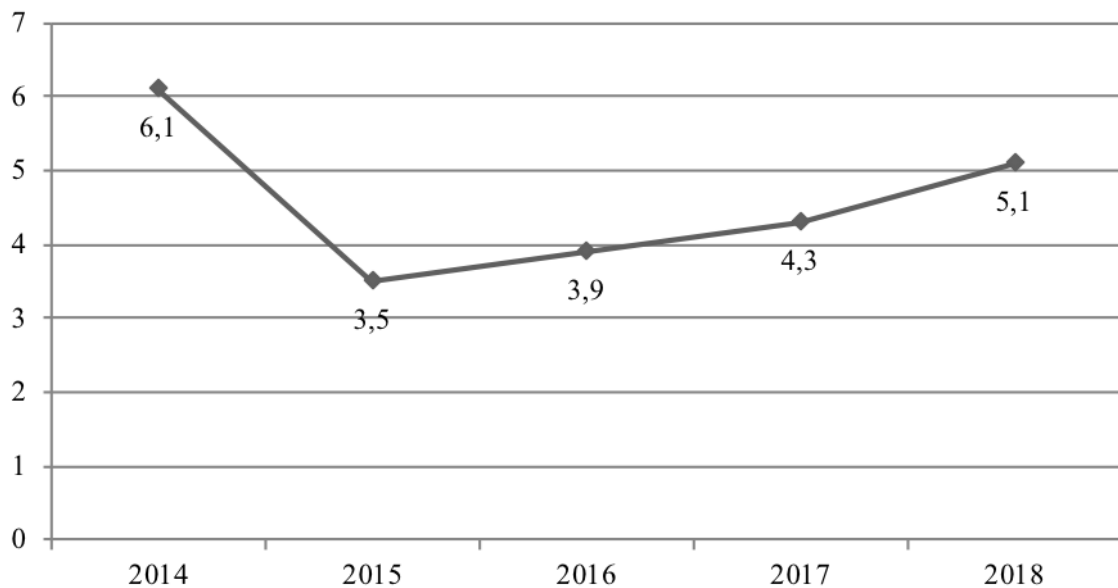


**Рис. 2.7. Вартісна структура аграрного експорту у 2018 році,
млрд. дол. США**

Джерело: [24]

Аналізуючи наведені дані вартісної структури аграрного експорту очевидно, що лідером продукти рослинного походження, також значна частка припадає на жири та олії, тобто ту галузь, де спеціалізуються підприємство «Зернопродукт МХП». Розподіл пов'язаний в першу чергу з значними посівними площами на території України та спеціалізацію щодо виробництва агропромислової продукції. До зернових культур у даній структурі також відносять і кукурудзу, та яку останнім часом зростає попит на зовнішніх ринках та збільшуються обсяги виробництва цієї культури підприємством.

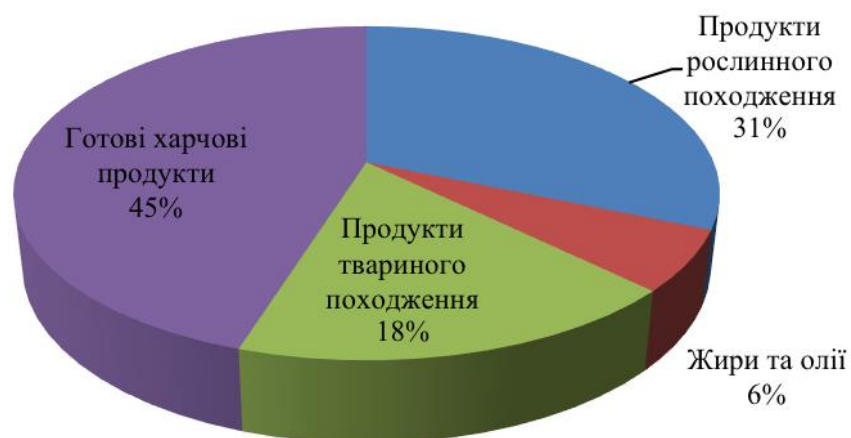
Для більш детальної характеристики галузі, підприємства та можливостей існує необхідність оцінити показники імпорту сільськогосподарської продукції та сальдо торговельного балансу, так як саме показник сальдо зможе надати повну характеристику величини експорту у порівнянні з імпортом, та покаже наскільки країна є імпорт залежна. Сальдо показує різниця між з експортом та імпортом, наведеними на рисунках 2.3. та 2.8.



**Рис.2.8. Динаміка агропродовольчого імпорту України,
млрд. дол США**

Джерело: [24]

Ситуація з імпортом аграрної продукції дещо схожа на експорт, у період 2014-2015 року відбувся спад, потім поступове зростання. Це можна пояснити досить нестабільною ситуацією в країні як в політиці, та і в економіці. З 2015 по 2018 роки прослідковується поступове зростання імпорту по різних сферах (рис.2.9.), це можна охарактеризувати як позитивний фактор, так як збільшується торгівельний оборот та імпорт має показники майже у 3 рази менше, що залишає сальдо торгового балансу позитивним.



**Рис.2.9. Вартісна структура аграрного імпорту у 2018 році,
млрд. дол. США**

Джерело: [24]

У даному випадку лідируючі позиції серед імпорту становить готова продукція, а також значну частку займають продукти рослинного походження, найменше відбувається імпорт жирів та олії. Такий розподіл можна пояснити тим, що Україна експортує багато сировинних продуктів, а потім купує готові продукти із-за кордону.

Для здійснення детального аналізу конкурентних позицій підприємства необхідно виділити основних супротивників підприємства в агропромисловому секторі України, які також орієнтуються на експортні поставки. Серед них доцільно виділити наступні компанії: Кернел, Cargill Україна та UkrLandFarming, так як вони входять в 5 найбільших експортерів агропромислової продукції по основних видах продукції аграрного сектору. Визначення конкурентів та умов, за яких вони діють, є необхідним для розробки подальшої детальної стратегії та досягнення успіху у конкурентній боротьбі (табл.2.13., табл.2.14.).

Таблиця 2.13. Характеристика основних показників компаній-конкурентів

Показник	Зернопродукт МХП	Кернел	Cargill Україна	UkrLandFarming
Дохід, тис.дол. США	425127	2 255 163	512 357	2 175 489
Обсяг експорту, тис.дол. США	180 976	940 556	110 645	637 974
Кількість країн куди експортується продукція	17	більше 60	23	40
Величина посівної площі, га	362 820	582 745	372 435	658 456
Кількість виробництва, тон	2 654 422	7 798 474	2987542	8 574 279

Джерело: складено автором на основі [18, 25, 26]

Аналізуючи дані наведені у таблиці, можна побачити, що підприємств є тим, яке знаходиться лише на стадії розвитку. Також необхідно зазначити що компанія відкрилась у 2004 році, а конкуренти діють з 90-х років. Відслідкувавши динаміку можна побачити, що «Зернопродукт МХП» є більше

орієнтованим на експорт підприємством в порівнянні з конкурентами та має великий земельний банк, але судячи з кількості виробництва у порівнянні з іншими не достатньо використовує свій потенціал. З урахуванням того, що для прикладу Кернел поставляє у більше ніж 60 країн світу, а дослідження підприємство лише у 17, на даний момент є значний потенціал до розвитку ринків збуту продукції та розширення своїх конкурентних позицій.

Таблиця 2.14. Експертне оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Зернопродукт МХП» та її основних конкурентів

№	Фактор конкурентоспроможності	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з УБК						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Ширина та глибина асортименту					▲	◆	●
2	Ціна придбання				●	●	▲	◆
3	Досвід роботи на ринку				▲	●		◆
4	Ефективність збуту				▲		◆	●
5	Якість товару					◆	●	▲
6	Величина експорту				▲	●	◆	●
7	Кількість країн-імпортерів				▲	●	◆	●
8	Рекламний бюджет					▲	●	◆
9	Величина посівної площі					▲	●	◆
10	Імідж				◆	●	▲	●



- Зернопродукт МХП



- Cargill Україна



- Кернел



- UkrLandFarming

Джерело: складено автором на основі [18, 25, 26]

Відповідно до проведеної порівняльної оцінки, можна сказати, що продукція ПрАТ «Зернопродукт МХП» є сильним конкурентом, але також має деякі напрямки для покращення такі як ефективність збуту, величина експорту, посівної площі та кількості країн-імпортерів. Не високий рівень показників в порівнянні з конкурентами отже пояснити, тим що компанія порівняно молодого та спочатку була орієнтована в більшості на забезпечення власних потреб холдингу, а ніж на зовнішні продажі. Доцільним є проведення діагностики його зовнішнього середовища, що включає в себе аналіз факторів прямого та непрямого впливу. Вплив усіх факторів зводимо в табл. 2.15, 2.16 (3 бали – сильний вплив; 2 – помітний; 1 – слабкий; 0 – відсутній). Оцінка спрямованості

впливу на підприємство здійснювалось за такою оцінною шкалою: +1 – позитивний вплив, -1 – негативний вплив.

Таблиця 2.15. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу

ПАТ «МХП»

Група факторів	Характеристика факторів	Напря м впливу (-1,0, +1)	Сила впливу (0-3)	Загаль на оцінка вплив	Ймовір ність (-1, 0, +1)	Прогно з сили впливу (1,2,3)	Прог нозна оцінка
Еконо мічні	1.Розвиток економіки	1	3	3	1	3	3
	2.Розвиток виробництва	1	3	3	1	3	3
	3.Стан бюджету	-1	2	-2	-1	3	-3
	4.Темп інфляції	-1	3	-3	-1	2	-2
	5.Рівень безробіття	-1	1	-1	-1	2	-2
	6.Рівень податків	-1	2	-2	-1	2	-2
	7.Рівень доходів	-1	1	-1	-1	1	-1
	Сума	-3			-4		
Політи чні	1.Рівень політичної стабільності	-1	2	-2	-1	3	-3
	2.Сила лобістських груп	1	2	2	1	3	3
	3.Розвиток політичної системи	1	2	2	1	2	2
	4.Характер політичної боротьби	1	2	2	1	2	2
	5.Ступінь суспільної підтримки уряд.	1	1	1	1	2	2
	Сума	5			6		
Демографічн і	1.Чисельність населення	-1	3	-3	-1	3	-3
	2.Статевो-віковий склад населення	1	0	0	1	0	0
	3.Рівень народжуваності	-1	1	-1	-1	1	-1
	Сума	-4			-4		
Науко во-техніч ні	1.У сфері товарів	1	2	2	1	3	3
	2.У сфері технологій	1	3	3	1	3	3
	3.У сфері менеджменту	1	2	2	1	2	2
	Сума	7			8		
Приро дні	1.Стан природних ресурсів	1	3	3	-1	3	-3
	2.Екологічний фактор	-1	2	-2	-1	3	-3
	3. Природні умови	1	3	3	0	3	3
	Сума	4			-3		
Соціал ьно-культу рні	1. Рівень освіти	1	3	3	1	3	3
	2.Соціальні умови життя	-1	2	-2	-1	2	-2
	3.Рівень культури	1	0	0	1	1	-1
	Сума	1			0		
Загальна сума всіх факторів		10			3		

Джерело: складено автором на основі [27]

Таблиця 2.16. Діагностика зовнішнього середовища прямого впливу

ПАТ «МХП»

Група факторів	Характеристика факторів	Напря м впливу (-1, 0, +1)	Сила впливу (0-3)	Загаль на оцінка впливу , у балах	Ймовір ність (-1, 0, +1)/ В, С, Н	Прогно з. сила впливу (1, 2, 3)	Прогноз . оцінка, у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	1	3	9	1	3	10
	2. Стан і тенденції попиту на товари	1	3		1	2	
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	1		-1	1	
	4. Торгова сила покупців	1	2		1	3	
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів	1	2		1	3	
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	1	2	5	1	1	2
	2. Ступінь привабливості постачальників	1	2		1	0	
	3. Доцільність договірної політики	1	1		1	1	
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби	1	1	-2	1	1	1
	2. Сила конкурентного тиску	-1	1		0	3	
	3. Кількість активних конкурентів	-1	3		0	3	
Загальна сума всіх факторів		12			13		

Джерело: складено автором на основі [27]

Виходячи з поведеного аналізу чітко видно, що найбільш позитивно на діяльність компанії ПрАТ «Зернопродукт МХП» впливають розвиток економіки та виробництва, природні умови та ресурси, що пов'язано перш за все з напрямком діяльності компанії, яка зазнає значного впливу від зміни

погодних умов, що в подальшому веде до зміни ефективності та кількості виробництва продукції. Серед факторів, які впливають на підприємство негативно можна виділити політичну нестабільність та демографічні зміни, це в свою чергу пов'язано з тим, що компанія може розширювати свою зону впливу закордоном, якщо немає відповідних міжнародних договорів про співробітництво між країнами та демографія в свою чергу впливає на плинність робочих кадрів, їх кваліфікацію, а також те, що більшість талановитих людей переїжджають у великі міста або закордон.

Для досягнення високих позицій на ринку не достатньо лише оцінювати конкурентів виникає необхідність аналізу внутрішнього середовища підприємства, а саме організації виробництва на ньому, ефективність використання ресурсів та роботи підрозділів. Це можна здійснити за допомогою спеціального методу ефективної конкуренції, суть якого полягає в проведенні комплексної оцінки складових потенціалу, які формують конкурентоспроможність підприємства (табл.2.17).

Таблиця 2.17. Метод ефективної конкуренції

Критерії та показники конкурентоспроможності	Алгоритм розрахунку показника	Показник
1. Показник ефективності виробничого потенціалу (ВП)		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$B = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$	0,632565563
1.2. Показник фондовіддачі (Ф)	$\Phi = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$	2,387104056
1.3. Рентабельності товару (РТ)	$RT = (\text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції}) * 100\%$	0,394853576
1.4. Продуктивності праці (ПП)	$ПП = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньооблікова чисельність працівників}$	14,65955172
Загальна ефективність виробничого потенціалу (ЕП)	$BP = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4RT + 0,1ПП$	2,273541698
2. Фінансовий потенціал (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (Ав)	$Av = \text{Сума власного капіталу підприємства} / \text{Загальну суму активів підприємства} (\text{Підсумок балансу})$	0,005196872
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (Пл)	$Pl = \text{Сума оборотних активів підприємства з урахуванням витрат майбутніх періодів} / \text{Суму поточних зобов'язань підприємства}$	6,897576646
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (АЛ)	$AL = \text{Грошові кошти, поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи} / \text{Суму поточних зобов'язань підприємства}$	1,02185546

Продовження таблиці 2.17

2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (ОБОЗ)	$ОБОЗ = \text{Чистий дохід (виручка) від реалізації} / \text{Середньоарифметичне значення суми річного залишку обігових активів}$	0,225978125
Загальна ефективність фінансового потенціалу	$ФП = 0,29Ав + 0,2Пл + 0,36АЛ + 0,15ОБОЗ$	1,782787107
3. Збутовий та маркетинговий потенціал (ЗП)		
3.1. Рентабельність продаж (РП)	$РП = (\text{Прибуток від реалізації} / \text{Обсяг продаж}) * 100\%$	1,249619525
3.2. Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства (КНп)	$КНп = \text{Сума залишків нереалізованої продукції на складах підприємств} / \text{Загальні обсяги реалізації}$	0,214908827
3.3. Ступінь завантаження виробничих потужностей (ЗВп)	$ЗВп = \text{Фактичний обсяг виробництва продукції} / \text{Максимально можливий обсяг виробництва}$	0,79
3.4. Ефективності здійснення збутових заходів (ЗЗ)	$КР = \text{Загальний обсяг витрат на збут} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$	0,083102426
Загальна ефективність збутового та маркетингового потенціалу	$ЗП = 0,37РП + 0,29КНп + 0,21ЗВп + 0,14ЗЗ$	0,702217124
4. Конкурентоспроможність продукції (КП)		
4.1. Якість продукції підприємства	Оцінюється шляхом одиничних, групових та зведених показників в залежності від мети дослідження.	0,83
Комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (ККП)	$ККП = 0,15ВП + 0,29ФП + 0,23ЗП + 0,33КП$	1,380932516

Джерело: складено автором на основі [28]

Провівши аналіз розрахованих показників можна побачити, що підприємство має викосі конкурентні позиції та показник конкурентоспроможності становить 1,38, що показує компанію як сильного суперника не тільки оцінивши її серед інших, але й потенціал та ефективність діяльності [28].

Як зазначалось у попередньому розділі Україна є одним з основних постачальників продукції АПК на зовнішні ринки, після виникнення складності з Росією та країнами СНД вона переорієнтувалась на ринки ЄС та Азії. Хоча наша країна є вагомим експортом агропромислової продукції але в свою чергу зіштовхується з певними проблемами, щодо використання новітніх технологій та додаткового фінансового інвестування, підприємство «Зернопродукт МХП» не є виключенням.

За останні декілька років на підприємстві надійно відбулись великі зміни, особливо у напрямку впровадження інновацій та енергозберігаючих технологій, до сильних сторін також можна віднести використання новітньої с/г техніки для переробки та збирання такої продукції. З урахуванням швидких змін у світі щодо виробництва аграрної продукції та використання технологій у цій галузі відбувається постійне оновлення та покращення технологічних засобів для їх здійснення, але це потребує додаткових вливань коштів. Тому як було зазначено раніше наше підприємство не є виключенням, так як у середньому воно використовує основні засоби 3-5 років, які за цей час встигають досягти значного рівня зношення та застаріти.

Окрім цього варто зазначити що для підприємства існує велика загроза конкурентоспроможності на зовнішньому ринку стосовно цінового утворення, так як у собівартість закладена відносно низька вартість робочої сили та використання земельних ресурсів.

Загалом для підвищення показників конкурентоспроможності існує необхідність збільшення посівних площ з їх ефективним використанням в подальшому. Додатковою перевагою підприємства є те, що філії розташовані переважно в центральних та південних областях України, де наявний сприятливий клімат для вирощування с/г культур в особливості соняшника, виробництво олії з якого активно експортується [29].

Перш за все для формування чітких конкурентних переваг підприємства необхідно сформулювати послідовність етапів їх аналізу для яких визначальним факторами є природно-кліматичні умови, ресурсні можливості, географічне положення та кон'юктурні особливості галузі.

Для початку визначимо витoki конкурентних переваг для здійснення першого етапу. Згідно різних вчених існує чимало підходів виокремлення джерел, але з урахуванням того, що підходи не включають один одного, а лише доповнюють можна зазначити наступні: наявність факторів виробництва та ефективність їх використання, якість продукції, гнучкість, адаптивність, інновації, ексклюзивність товару, продажу, торгової марки, доступ до розподілу

та постачання тощо [21]. Структуруємо можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства за допомогою SWOT-аналізу (табл.2.18.).

Таблиця 2.18. **SWOT-аналіз підприємства «Зернопродукт МХП»**

Фактори зовнішнього середовища Фактори внутрішнього середовища	Можливості	Загрози
	1. Запровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій 2. Орендування більшої кількості угідь та підвищення ефективності виробництва 3. Приймати участь у програмах галузевого розвитку 4. Формування бренду роботодавця та залучення нових кадрів до співпраці.	1. Висока вартість нового покоління обладнання. 2. Нестабільність економічної ситуації у країні. 3. Зниження кількості населення у селах, особливо молодого покоління. 4. Збільшення конкуренції 5. Тривалий період слабого економічного зростання, як глобальна, так і на ключових ринках компанії
Сильні сторони	Сильні сторони і можливості	Сильні сторони і загрози
1. Стабільність на висока рентабельність рослинництва, особливо соняшнику та зернових. 2. Розташування виробництва в межах декількох областей України, що дає змогу допомогти у розвитку сіл. 3. Забезпечення власними органічними добривами за рахунок масштабу холдингу МХП. 4. Сертифікація продукції, що дозволяє поставляти її навіть до країн ЄС. 5. Великий земельний банк	1. Збільшення обсягів виробництва та ринків збуту 2. Активна участь у соціальних проектах та залучення через них молодих талантів. 3. Розробка нової концепції корпоративної соціальної відповідальності щодо ресурсозберігаючих технологій.	1. Поява нових конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринку. 2. Поява більш дешевих товаро-замінників. 3. Завершення міжнародних контрактів на поставку продукції 4. Проблеми у міжнародних відносинах України та закордонного партнера. 5. Впровадження нових більш жорстоких норм щодо сертифікації продукції на зовнішньому ринку.
Слабкі сторони	Слабкі сторони і можливості	Слабкі сторони і загрози
1. Зниження кількості та якості трудових ресурсів. 2. Старіння та знос основних засобів 3. Недостатній рівень впровадження інновацій у виробництво. 4. Недостатня потужність виробництва	1. Підвищення рівня заробітної платні та залучення молоді до виробництва 2. Удосконалення технологій виробництва та збільшення потужностей 3. Розвиток збутової мережі	4. Невизначеність у економіці та політиці в країнах де присутня компанія. 5. Перебої у виробництві компанії 6. Значна залежність від сезону та погодних умов

Джерело: складено автором на основі [27]

Провівши аналіз виявлено, що більшість з перелічених слабких сторін підприємства пов'язано перш за все з над швидкою зміною технологій у агропромисловому секторі, що таким чином підприємство не встигає настільки ж швидко реагувати на зміни та закуповувати нове обладнання. Серед сильних сторін можна виділити великий земельний банк компанії та забезпечення власними добривами, що є значною перевагою над конкурентами.

Аналізуючи структуру посівних площ ПрАТ «Зернопродукт МХП», видно що основну частку становлять такі культури як кукурудза, соняшник та пшениця. Тому надалі будемо розглядати конкурентну перевагу саме цих культур в розрізі виробництва на підприємстві. За останніми оцінками саме від кукурудзи слід очікувати системного та стратегічного нарощування потенціалу. Але також слід зазначити, що країна існує в умовах глобалізації трансформаційних процесів, що включає в себе і кліматичні умови. За даними Україна використовує лише близько 60% наявного потенціалу для вирощування АПК, тому існують значні перспективи до покращення показників експорту та забезпечення внутрішніх потреб [30].

Отже, підприємство має сильні конкурентні переваги, але дещо заважає для повної реалізації їх недостатній досвід роботи на ринку, оскільки початково воно було налаштовано на забезпечення власних потреб холдингу МХП, і лише декілька років займається продажами на ринку рослинництва, а саме після збільшення земельного банку.

При цьому існує необхідність розуміти, що за ринкових умов споживачів в першу чергу цікавлять ціна, якість та логістика на рівні товарних лотів. Тому всі інші показники, такі як врожайність, технологічність, виробництво та витрати більшою мірою стосуються виробника. Саме тому, якщо він з меншими ресурсами та гіршими умовами зумів реалізувати свою продукцію співставно з сильнішим виробником, то відповідно отримує більший прибуток.

Тому основним для набуття конкурентних переваг є ведення ефективного бізнесу за наявних ресурсів та можливостей. Тому як висновок у загальному як до АПК в Україні, так і самого підприємства «Зернопродукт МХП», можна

констатувати, що не весь наявний потенціал реалізується наразі, значною мірою високі показники виробництва компенсуються великою посівною площею, тільки на яку у майбутньому складно розраховувати [30].

2.3. Оцінка стану експортного потенціалу (або зовнішньоекономічної діяльності) підприємства

Характеризуючи експортний потенціал підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП» виникає необхідність проаналізувати експорт України та його показники за останні періоди задля розуміння передумов, що склались на зовнішньому ринку та можливості які виникають.

За 2018 рік на зарубіжні ринки згідно Державної статистики України було вивезено 41,7млн. тон вітчизняних зернових культур, цей показник є на 0,4% менше ніж у 2017 році. Хоча якщо переглянути фінансові показники, то був встановлений рекорд у 7,2 млрд.дол.США, така невідповідність між кількісним та грошовим виразом експорту виникає за рахунок збільшення експортних цін.

Для прикладу, обсяги пшениці зменшились у 2018 році у порівнянні з 2017 на 1,3 млн.т. Найбільшими покупцями зернових, як і було раніше залишаються країни, Азії, Європи та Африки. Лідируючі позиції, ще з 2011 року утримує Єгипет, хоча за останній рік він закупив на 20% зернових менше ніж торік – на 666млн. дол.США.[31].

Окрім зернових, значну частку в експорті підприємства та України займають олійні культури. За даними державної статистики України продажі знизились на 6% у 2018 оці в порівнянні з 2017, та загальна вартість експорту склала 1,9 млрд.дол. США. Обсяги поставок на зовнішні ринки знизились на 7,5% до 4,8млн.т.

Для олійних культур визначальним для зовнішніх ринків залишається соняшникова олія. У 2018 році її експорт з України становив 5,6 млн т, на 3% менше показника 2017 року виручка від її продажу становила 4,1 млрд дол. США, що на 4% менше, ніж у попередній рік. За останній рік найбільший попит на цей продукт спостерігався з боку азіатських ринків, зокрема Індії (39,8%), Китаю (9,5%), Іраку (5,8%) [32].

Для цілісної оцінки експорту з України основних зернових та олійних культур наведена статистика у таблиці 2.19, яка показує які зміни відбулись у експорті цих товарів за останні 2 роки, хоча як вже зазначалось раніше по всій Україні у 2017 році спостерігався спад у виробництві АПК через несприятливі погодні умови. У таблиці наведені дані щодо експорту з українських портів водним видом транспорту, тобто основного виду для переміщення сільськогосподарської продукції.

Таблиця 2.19. Структура експорту зернових та олійних культур з українських портів у 2017-2018 роках, млн. тон

Продукт	2018	2017	Відхилення
Кукурудза	19,141	16,543	+16%
Пшениця	14,255	15,173	-6%
Ячмінь	3,130	3,973	-21%
Соняшникова олія	4,423	5,037	-12%
Продукти переробки соняшникової олії	1,752	2,615	-33%

Джерело: [33]

Аналіз наведених даних показав, що за останній рік майже по всіх видах сільськогосподарської продукції відбувається зменшення обсягів експорту з морських портів, окрім кукурудзи. У цьому випадку відбувається певна невідповідність між грошовим виразом експорту та реальними обсягами, як вже зазначалось раніше у 2018 році відбулось підвищення експортних цін, що в подальшому й призвело до такої диференціації у показниках.

Оскільки підприємство ПрАТ «Зернопродукт МХП» має найбільші частки кукурудзи, пшениці та соняшника у своїй структурі виробництва необхідно провести аналіз саме за рахунок чого відбувся спад у поставки на зовнішній ринок деяких видів сільськогосподарських культур та які виникають перспективи для подальшої діяльності підприємства за таких умов. Для цього необхідно проаналізувати статистичні дані та умови на основних ринках збуту цієї продукції, там де присутнє наше підприємство. З урахуванням того, що основну частку займають країни Африки та Азії як за загальними показниками

по Україні, так і за даними отриманими на підприємстві, зокрема найбільшу частку становлять такі країни як Індія, Єгипет та Китай (рис.2.10) [34].

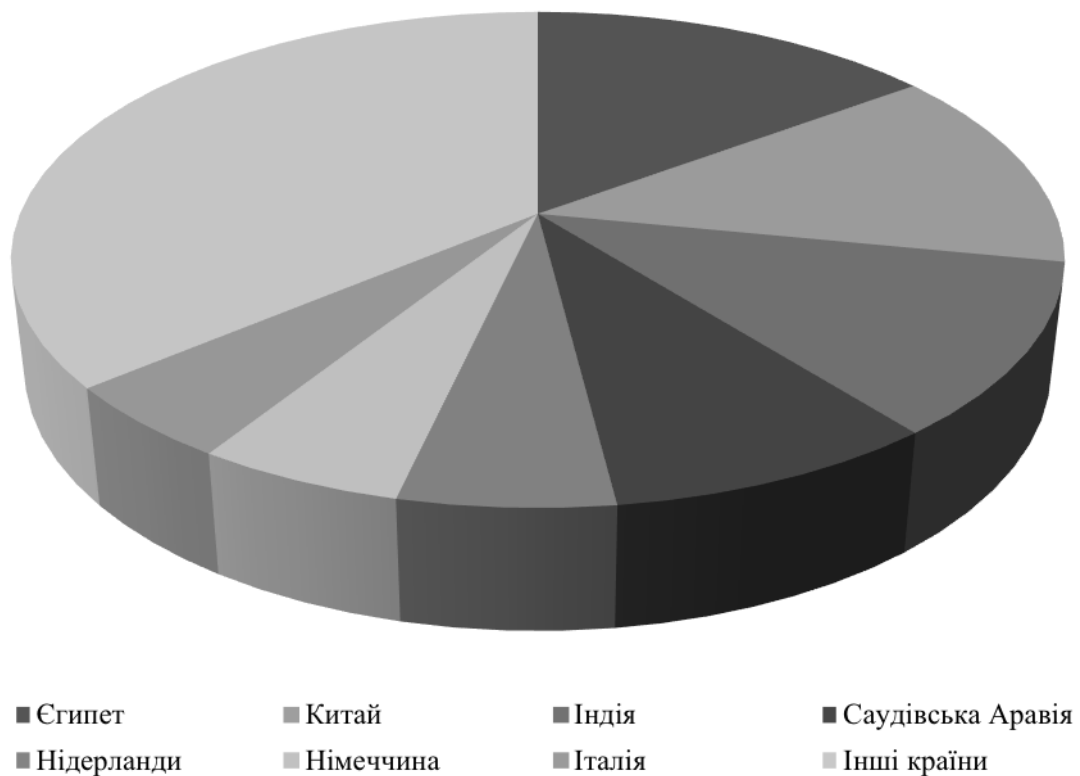


Рис.2.10. Структура експорту продукції підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП» за риками збуту.

Джерело: складено автором на основі [18]

Оцінивши структуру, наведену на рис.2.10, можна спостерігати, що у структурі експорту підприємством ПрАТ «Зернопродукт МХП», воно тяжіє до азіатських ринків та ринку Єгипту (табл.2.20). Це має зв'язок з загальними тенденціями поставки з України таких товарів як зерно, кукурудза та соняшникове насіння. Хоча як видно європейський ринок представлений у структурі, та займає близько 20% від експорту продукції компанією, основними країнами в які здійснюється ввезення товарів є Нідерланди, Німеччина та Італія, що є основними споживачами цих культур по зоні ЄС. Також окрім них великим споживачем є Франція, але вона має велику кількість контрактів з компанією Кернел [25], наше ж підприємство на даному ринку не представлено, як постачальник зернових та аграрних культур, хоча холдинг має поставки курячого м'яса у цю країну. Необхідно зазначити, що розвинені ринки

мають зазвичай високі бар'єри входу та велику конкуренцію, яка компанії без наявної лояльності споживача, може обернутись збитками для компанії.

Таблиця 2.20. Обсяги експорту продукції підприємства «Зернопродукт МХП», тис. дол. США

Країна	2016	Частка, %	2017	Частка, %	2018	Частка, %
Єгипет	26539	15,3%	24449	15,6%	26965	14,9%
Китай	24110	13,9%	22255	14,2%	23889	13,2%
Індія	20988	12,2%	18807	12,1%	20269	11,2%
Саудівська Аравія	15958	9,3%	14105	9,1%	15745	8,7%
Нідерланди	10060	5,8%	9403	5,9%	10135	5,6%
Німеччина	10928	6,3%	10971	6,9%	9773	5,4%
Італія	8326	4,8%	7836	5,0%	8868	4,9%
Інші країни	56547	32,6%	48898	31,2%	65332	36,1%
Всього	173456	100	156723	100	180976	100

Джерело: складено автором на основі [18]

Аналізуючи обсяги, які були експортовані підприємством за останні 3 роки можна прослідкувати динаміку до зростання частки інших країн, та зниження частки присутності азіатського ринку у структурі поставок підприємства. Навіть при незначному зменшенні обсягів поставок у фінансовому виразі азіатські ринки займають основну частину зовнішньої торгівлі компанією, та навіть за процентного зменшення відбувається збільшення доходності від ринку Єгипту, але інші мають більшою мірою скорочення у порівнянні з 2016 роком.

Щодо порівняння з попередніми роками, у даній ситуації є необхідність порівнювати 2016 та 2018 рік, оскільки у 2017 відбувся спад виробництва про який зазначалось раніше, в цьому випадку якщо брати до уваги 2017 рік, краще його характеризувати за процентним відношенням. Також з урахуванням того, що експортні ціни зазнали збільшення у 2018 році, а характеризуються фінансові показники на ринку краще також брати до уваги частку.

У загальному по підприємству спостерігаємо спад по основних ринках поставок, тому виникає необхідність навести детальну характеристику основних азіатських ринків із зазначеними показниками імпорту, власного виробництва та споживання на них задля аналізу та виявлення причин такої динаміки як в цілому по українському експорту, так і компанії безпосередньо

(табл.2.21). Саме після виявлення факторів, які вплинули та цю ситуацію буде можливість зрозуміти перспективу на далі для цих ринків, та яким чином можна покращити ситуацію.

Таблиця 2.21. Імпорт, власне виробництво та споживання основних видів сільськогосподарської продукції серед головних країн-імпортерів.

Країна	Імпорт			Власне виробництво			Споживання		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Соняшникова олія, млн.тонн									
Індія	15,41	15,11	14,49	5,58	6,76	7,92	20,99	21,87	22,41
Китай	8,63	7,77	7,99	25,78	26,76	27,77	34,41	34,53	35,76
Єгипет	2,25	2,16	1,81	0,22	0,19	0,64	2,47	2,35	2,45
Зерно, тис.тонн									
Індія	14540	13203	17503	98510	99700	86530	88551	97120	95834
Китай	4410	4023	3476	128321	133271	134334	117552	119896	121532
Єгипет	11925	11175	11057	8239	8721	8441	20164	19896	19498
Кукурудза, тис.тонн									
Індія	2415	2094	1032	22570	25901	28720	24985	26301	279408
Китай	5516	3174	2464	259071	263613	264992	264587	266787	267456
Єгипет	9464	8773	8722	6386	6094	6354	15850	14867	15076

Джерело: складено автором на основі [35, 36]

Оцінивши данні наведені таблицю, можна побачити загальну тенденцію серед країн-імпортерів до збільшення обсягів власного виробництва і в зв'язку з цим зменшення імпортних поставок з інших країн. Необхідно зазначити, що для прикладу українська продукція АПК в структурі імпорту Індії збільшила свою частку, але у загальному вимірі імпорт до цієї країни має тенденцію до спаду.

За підсумками 2018 року Єгипет все ще займає велику частку експорту України, але закупив 62,2 тис. тон соняшникової олії, що у 3,3 рази основними факторами, що вплинули на це є нестабільність в споживанні цієї продукції країною, і частковий перехід на соєву олію. Окрім, цього країна збільшила власні обсяги виробництва, та наростила імпорт з Росії за більш привабливою ціною. З останній рік Україна майже припинила поставки рафінованої олії до країни, хоча минулого року було відвантажено близько 60 тис.тонн. Тому серед загальних рейтингів Єгипет перемістився з 8 місця серед імпортерів сирової соняшникової олії на 10, а рафінованої з 2 на 45 місце. Такі показники свідчать

про відповідний спад ділової активності на ринку та нестабільність ситуації за показниками таблиці 2.20 [37].

Починаючи з січня цього року Єгипет активізувався у закупівлі зернових, хоча у грудні 2018 року попит на цьому ринку різко скоротився через стрімке зниження температури повітря і часткову зупинку виробництва на птахофабриках у зв'язку зі збільшенням витрат. Але робота на цих підприємствах уже налагоджується, тому вони уклали контракт з Бразилією на поставку 5 карго кукурудзи. Це пов'язано із розірванням контрактів на поставку зернових та зниження пропозицій з Аргентини. З України за 2018 рік країна закупила 2,5 млн.тонн проти 2,6 у 2017 році [38].

Що стосується таких країн як Індія та Китай, то тут достатньо зробити висновки щодо статистичних даних, основною причиною зменшення загального імпорту до країн є те, що нарощується власне виробництво, імпорт в свою чергу присутній у великих кількостях, але все більше виробництво задовольняє споживання. Також щодо даних цих країн по виробництву зерна спостерігається, що країни можуть забезпечити свої потреби, але тут важливо зазначити, що вони також є великими експортерами цього виду продукції саме тому виникає така невідповідність.

На сьогодні підприємство ПрАТ «Зернопродукт МХП» присутнє на 17 закордонних ринках та має великий потенціал до збільшення їх кількості у майбутньому. З урахуванням останніх тенденцій має сенс орієнтуватись на азіатські ринки, оскільки стандартизація продукції на цих ринках є менш жорстокою, нижчі бар'єри виходу на нього та велика кількість споживачів продукції, особливо за нижчими цінам.

Ринки Європи в свою чергу не розглядаються, тому що багато компаній у сфері АПК мають довгострокові контракти на поставки з інших країн, таких як Аргентина, Бразилія, США тощо даного виду продукції, а також на цьому ринку є дуже багато конкурентів та частка України є невеликою, окрім цього є певні обмеження щодо ввозу на територію ЄС. У майбутньому цей ринко можна розглядати, як перспективний, але для цього необхідно налагодити гарні

торгові відносини між країнами. ПрАТ «Зернопродукт МХП» здійснює поставки до 4 європейських держав, але враховуючи, те що споживання на цих ринках є менше, та компанії-конкуренти з України мають більшість з привабливих контрактів підприємство орієнтується на ринки країн, що розвиваються та мають великий купівельний потенціал у майбутньому.

Згідно з структурою виготовлення продукції підприємства значну частку займає виготовлення кукурудзи (близько 34%) і з урахуванням того, що на цей продукт є великий попит на зовнішніх ринках та підприємство до цього в основному орієнтувалось на поставку зернових та олійних культур є сенс спробувати поставляти такий товар на нові ринки в Азії. До того за наведеними вище статистичним даними видно, що експорт кукурудзи зростає на відміну від зерна та соняшникової олії [39].

До того ж населення азіатського регіону стрімко зростає у середньому приріст населення у таких країнах, як Індія та Китай становить 20 і 30 млн.осіб відповідно. Також необхідно оцінити транспортну інфраструктуру цих ринків, для прикладу в Індії вона дуже слабо розвинена, тому перевезти зернові з України водним транспортом у двічі дешевше, аніж перевезти з півночі на південь країни. Але розглядати цю країну для збільшення ввозу продукції може виявитись не достатньо ефективно, так як національне законодавство Індії дозволяє їй запроваджувати зміну ставок ввізних мит на сільгосппродукцію протягом 24 годин — попри всі укладені експортні договори та можливі збитки експортерів. Щодо ринків Африки, то на них в першу чергу грає роль такий фактор, як низька купівельна спроможність африканських ринків [40].

За оцінками американських аналітиків у 2019 році світова торгівля кукурудзою зросте на 2,3 млн.тон у першу чергу за рахунок збільшення поставок з Аргентини та України, з прогнозними значеннями 27 млн. тон та 2 млн. тон відповідно. У свою чергу очікується збільшення імпорту з боку країн ЄС (+1,5 млн.тонн), Ірану (+500 тис.тонн) та В'єтнаму (+500 тис.тонн) [41].

Згідно з прогнозами аграріїв щодо виробництва кукурудзи у 2019 році має зрости, основними факторами які мають це забезпечити є збільшення посівних

площ на території України на 1,3% та сприятливі погодо-кліматичні умови у порівнянні з попередніми роками. У цілому враховуючи більшість факторів на зовнішньому ринку виробництво та експорт кукурудзи є економічно вигідним, оскільки її середньозважена ціна має тенденцію до зростання на відміну від інших культур та порівняно з попередніми роками.

На рахунок ринку ЄС зазначалось раніше, на ринок Ірану підприємство вже постачає продукцію, тому серед перспективних ринків для експорту залишається В'єтнам. Таке партнерство має свої передумови:

1. У країні на сьогодні проживає близько 80 млн. осіб та населення має тенденцію до зростання (табл.2.22).

Таблиця 2.22. - Обсяги імпорту, власного виробництва та споживання кукурудзи на ринку В'єтнаму за 2016-2018 роки, тис.тон

	Імпорт			Власне виробництво			Споживання		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Кукурудза	8567	9567	11897	4341	3833	2312	12908	13400	14209

Джерело: складено автором на основі [35]

Споживання цієї культури також має тенденцію до зростання про що свідчать дані наведені у таблиці 2.21. Як бачимо з таблиці у країні відбувається зростання споживання кукурудзи, але в свою чергу власне виробництво має динаміку до спаду, що в свою чергу пов'язано з спеціалізацією країни, за останні 5 років, вони нарощують виробництво рису [35], а кукурудзу на цьому ринку для В'єтнаму вигідніше імпортувати. Така ситуація пов'язана з впровадженням нових технологій у виробництво сільськогосподарських культур, що скорочують час на збирання та витрати на виробництво, які дана країна має в недостатній кількості та поки що не бачить великих перспектив у цьому напрямку для себе.

2. Холдинг Миронівський хлібопродукт має досвід поставки на ринок В'єтнаму, але іншої продукції – курятини. За 2018 рік підприємство поставило у країну 10,4 тис. тон на суму 14,6 млн. дол. США.

3. Три роки назад фіто санітарна служба В'єтнаму заборонила ввезення зернових після того як було виявлено 2 контейнери продукції з піддробленими

українськими сертифікатами. Але менше року назад Україна нарешті довела, що не має ніякого відношення до цього. Тому нещодавно ринок став знову відкритим для українського експорту.

4.Українська кукурудза має конкурентну перевагу над австралійською, оскільки коштує на 30 дол. США за тонну дешевше навіть при ввізному миті 5% (10-12дол. США економії на 1 тонні)

5.Україна на зараз працює над зняттям або пониженням ввізного мита до В'єтнаму, але це займе певний час [42].

6.Згідно статичних даних Euronext вартість кукурудзяного ф'ючерса зросла на 0,42% [43].

7.Між Україною та В'єтнамом існують двосторонній орган - Міжурядова комісія з питань торговельно-економічного та науково-технічного співробітництва, 14-е засідання якої відбулось 9-10 жовтня 2017 року. Під час якого було прискорено скасування Рішення Міністерства сільського господарства і розвитку сільських районів від 12.12.2015 № 4680/QD-BNN-BVTV «Про тимчасове припинення імпорту пшениці із України» [44, 45].

Спираючись на сильні сторони підприємства проаналізовані за допомогою SWOT-аналізу у таблиці 2.17 можна виявити перспективу для розвитку риків збуту, так як земельний банк підприємства зростає з кожним роком, та в подальшому планується його збільшення. В свою чергу це впливає на розширення можливостей компанії у зв'язку зі збільшенням виробництва, яке також можна спостерігати за динамікою збільшення посівних площ та врожайності кукурудзи підприємством.

Висновки до розділу 2

Базою дослідження у дипломній роботі виступило підприємство «Зернопродукт МХП», яке займає близько 360 тис.га на своїх основних восьми підприємствах, де займається вирощуванням соняшнику, кукурудзи та сої більшою мірою для забезпечення своїх власних потреб згідно структури вертикальної інтеграції у холдингу МХП, та інших зернових культур для продажу третім особам.

Дослідження фінансового-господарських показників за останні 3 роки надало можливість виявити тенденцію до збільшення посівних площ підприємства. У стратегії підприємства до 2022 року планується і подальше їх збільшення до 500 тис.га.

Однак, у 2017 році відбулось певне скорочення виробництва, що обумовлено природньо-кліматичними умовами, тому попри використанні більшої посівної площі у 2017 році, виробництво скоротилось у порівнянні з 2016 роком, але потім у 2018 значно зросло. Все це має відображення на фінансових показниках підприємства, тому у 2017 чистий прибуток склав менше, аніж у попередній рік, також таке скороченні виробництва впливає на його завантаженість і на використання обладнання.

Визначено, що частка кукурудзи, насіння соняшнику, сої, рапсу у структурі виробництва ПрАТ «Зернопродукт МХП» зростає, а вирощування пшениці має зворотною тенденцію. Цей факт можна пояснити тим, що значна частина з виробництва таких культур як соняшник, соя та пшениця (меншою мірою) використовується для виробництва комбікормів для курей, але деяка частина також реалізується. Кукурудза також використовується для годування курей, але не у великому обсязі, це пов'язане з особливою рецептурою комбікормів на підприємстві та методологією їх вирощування.

Аналізуючи статистичні дані за 2018 рік можна прослідкувати збільшення експорту, особливо його фінансових показників, це пов'язано із зростанням цін на продукти агропромислового комплексу. Прослідкувавши динаміку експорту товарів водним транспортом було помічено динаміку до зменшення обсягів

поставок майже по всіх видах продукції, але збільшенням поставок кукурудзи, на яку зростає попит на зовнішніх ринках.

Серед основних країн-імпортерів продукції ПрАТ «Зернопродукт МХП» було виділено Індію, Єгипет та Китай. Хоча ці країни все ще займають значну частку українського експорту за останні 3 роки на даних ринках збуту відбувається скорочення імпорту через нарощення власного виробництва, та були розглянуті ризики непередбачуваності даних країн пов'язаних з політичною ситуацією та ввізним митом на їх територію.

За прогнозами американських експертів у 2019 році відбудеться збільшення імпорту у 3 напрямках: ЄС, Ірак та В'єтнам. Після детального вивчення основних показників динаміки, складності експорту, споживання тощо, ринок В'єтнаму був обраний для нарощення експортного потенціалу. Охарактеризувавши динаміку експорту та основних показників споживання кукурудзи у цій країні можна констатувати, що вона дійсно є одним з найперспективніших ринків збуту, так як імпортувати для цієї країни дешевше, аніж виробляти власну продукцію. Зокрема, В'єтнам на даний час концентрується на нарощення експорту рису до азійських країн, тому за статистичними даними можна помітити збільшення обсягів виробництва та збуту цього товару.

Україна вже співпрацювала з В'єтнамом у минулому, після чого отримала заборону на ввіз продуктів АПК на територію, але менше року назад було скасовано дану заборону, та торгівельна угода між двома країнами відновилась, що відкрило ринок цієї країни для українського експорту. До того ж холдинг «Миронівський хлібопродукт», куди входить «Зернопродукт МХП» має досвід роботи на в'єтнамському ринку, так як дана країна стала одним із основних імпортерів курячого м'яса підприємства за 2018 рік.

Підприємство нарощує обсяги виробництва кукурудзи, що прослідковується за динамікою збільшення обсягів посівних площ та збору урожаю за останні 3 роки. Тому для здійснення експорту на новий ринок для ПрАТ «Зернопродукт МХП» є передумови, окрім зазначеного очікується збільшення виробництва кукурудзи з боку України у 2019 році.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегічної програми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У попередньому розділі нами було обрано ринок В'єтнаму для поставок кукурудзи та охарактеризовано переваги цього ринку серед інших можливих варіантів в умовах спаду ділової активності на більшості з них. Тому для того, щоб більше розібратись на сформувані Наступним етапом дослідження з формування стратегії розвитку на цьому ринку, що потребує детального його вивчення, визначення основних компаній та країн-конкурентів, розгляду їх структуру, проведення аналізу податкового регулювання країни, розрахунку можливих обсягів поставок, цін, умов та компанію-партнера.

Для початку розглянемо особливості ринок В'єтнаму. В'єтнам продовжує відходити від сільського господарства. Серед галузей промисловості на частку послуг припадає приблизно 51% ВВП, потім виробництво - 33%, аграрний сектор становив 16% ВВП. Зростання експорту у країні зумовлене швидкозростаючим сектором виробництва, телекомунікацій, одягу та інших галузей у сфері послуг [46].

В'єтнам уклав ряд угод про вільну торгівлю, включаючи як члена АСЕАН, так і з окремими країнами як: Японія, ЄС та Чилі. Досить невизначена ситуація залишається з Транс-Тихоокеанським партнерством. Правові повноваження В'єтнаму як комуністичної держави централізовані в одному вищому органі, а потім делеговані нижчим органам, розташованим у 63 містах і провінціях В'єтнаму. Національна асамблея є єдиним органом, який має повноваження вносити зміни до Конституції та ухвалювати закони, але виконання та адміністрування таких законів є децентралізованими.

Упродовж останніх років уряд В'єтнаму розробив різноманітну політику для заохочення підприємництва та іноземних інвестицій. Проте деякі галузі, такі як фінансові послуги, логістика, телекомунікації, гірничодобувна

промисловість та комунальні послуги, продовжують користуватися обмеженнями на іноземну власність, оскільки відбувається підтримка національного виробника.

В'єтнам приєднався до Світової організації торгівлі у 2007 році. В рамках своїх зобов'язань щодо приєднання В'єтнам відкрив різні бізнес-сектори іноземним інвестиціям, в деяких випадках за фазовим підходом. Ці зобов'язання, як правило, згадуються при оцінці того, чи допускаються іноземні інвестиції в певний сектор [46].

Середній клас В'єтнаму швидко зростає. Фірма з дослідження ринку Nielsen навіть оцінила, що середній клас В'єтнаму зросте до 44 мільйонів споживачів до 2020 року, порівняно з 8 мільйонами у 2012 році, що зробить В'єтнам країною з одним з найбільш швидкозростаючих середніх класів у світі. Вважається, що середній клас В'єтнаму відповідає за більш ніж 50% загального споживання країни. В'єтнам займає 6-е місце в останньому глобальному індексі роздрібного розвитку [47].

Саме тому, як видно з вищенаведеного у цій країні існують передумови до співпраці з українською компанією, так як вона входить в СОТ та як наводилось у попередньому розділі між Україною та В'єтнамом існує угода щодо торгівлі продукцією АПК.

У В'єтнамі кукурудза вже давно є однією з найбільших культур за посівною площею. Кукурудза є одним з кількох місцевих культур, таких як маніока та зламаний рис і рисові висівки, які використовуються для постачання кормової промисловості. Проте, кукурудза посаджена тільки в гірських районах з низьким рівнем родючості ґрунту та інших регіонів, де відсутні достатні запаси води. Оскільки кукурудза в основному вирощується в несприятливих умовах, врожайність кукурудзи в В'єтнамі низька. Крім того, на урожайність кукурудзи впливають також втрати врожаю внаслідок шкідників та хвороб.

Місцеве виробництво кукурудзи не в змозі задовольнити попит в останні роки, і в поєднанні з низькими цінами на імпортовану кукурудзу це призвело до збільшення обсягів імпорту кукурудзи у В'єтнам. Національні виробники

стикаються з жорсткою конкуренцією з боку імпортерів, таких як Аргентина та Бразилія, а останнім часом з країн Східної Європи, і не можуть конкурувати за ціною та якістю. Це заохочує фермерів розширювати площу кукурудзи, і змушує їх шукати альтернативні зернові культури. Ця продукція з деяких місцевих виробництв також використовуються для годівлі м'ясної худоби, оскільки ціни на експорт кукурудзи призводять до більш високих доходів порівняно з традиційним виробництвом кукурудзи.

Одним з основних факторів, що впливають на імпорт кукурудзи у В'єтнамі, є нижча ціна на імпортовану кукурудзу. Загалом, місцеві ціни на кукурудзу відстежують міжнародні ціни, незалежно від сезону. Поточні ціни заважають фермерам розширювати площі посадки кукурудзи [48].

У В'єтнамі кукурудза використовується в якості основного джерела для комбікормової промисловості, для харчових продуктів таких як кукурудзяного крохмалю, і для обмеженого використання іншими галузями, як пивоваріння, текстиль та фармацевтичні препарати. Однак більше 90% кукурудзи використовується як кормовий інгредієнт. Зростання щорічного споживання кукурудзи як для продуктів харчування, так і для кормів на рівні 200 000 - 400 000 тон. У виробництві кормів для тварин корм кукурудзи використовується як у комерційних, так і в домашніх галузях, головним чином для виробництва свиней та птиці. Використання кукурудзи, як очікується, збільшиться, щоб задовольнити зростання сектору тваринництва, а більшість кукурудзи у В'єтнамі надходить з імпортних джерел, оскільки місцеве виробництво кукурудзи не здатне задовольнити швидко зростаючий попит у галузі тваринництва. Імпортний обсяг також залежить від наявності інших альтернативних продуктів, доступних на місцевому рівні, таких як зложений рис, рисові висівки та маніока.

Як зазначалось у 2 розділі, нещодавно кукурудза зіткнулася з сильною конкуренцією з боку кормової пшениці, оскільки ціни на фуражну сировину періодично опускалися нижче кукурудзи. Проте в останні роки фермери з рису та маніоки більше зосереджувалися на експортних ринках, зменшуючи

постачання зламаного рису та маніоки для вітчизняної комбікормової промисловості. Таким чином, місцеве виробництво кормів покладалося на імпорту кукурудзу, щоб підживлювати сектор кормів для тварин, через низькі ціни на кукурудзу в США, Південній Америці та Східній Європі [48].

Несільськогосподарські компанії демонструють ознаки інвестування в аграрний сектор, повідомляє Nikkei Steelmaker, Hoa Phat Group, створила філію для тваринництва, та інвестує 300 млрд. дол. США у комбікормовий завод поблизу Ханоя з річною потужністю 300000 тон. За ним слідуватиме інший завод у провінції Донг Най на півдні країни, а також свиноферми та птахофабрики [49].

Для повноцінного аналізу необхідно розглянути податкову політику щодо імпорту продукції у державу. Щоб імпортувати до В'єтнаму, необхідно отримати від Департаменту планування та інвестицій інвестиційну ліцензію та сертифікат реєстрації підприємства. У В'єтнамі немає окремої ліцензії на імпорт - інвестиційна ліцензія вже дозволяє імпортувати або експортувати продукцію. Також не потрібні додаткові ліцензії, якщо планується продавати товари власним підприємствам. Однак, щоб продати свою продукцію безпосередньо споживачам у В'єтнамі потрібна торгова ліцензія, для отримання якої необхідно 6-12 тижнів.

Для імпорту певних продуктів до В'єтнаму необхідний рівень урядового розгляду, і не можна імпортувати ці продукти, якщо вони не зареєстровані. Більшість товарів, що ввозяться, підлягають миту. Імпортна продукція підлягає оподаткуванню на імпорт і податком на додану вартість (0%, 5%, або 10%). Ставки податків змінюються залежно від типу продукту. У випадку кукурудзи він становить 5% [47].

Для детальної характеристики ринку кукурудзи у В'єтнамі необхідно розглянути структуру імпорту з інших країн за останні 2 роки, та прослідкувати динаміку зміни частки при необхідності. За допомогою цього ми визначимо основних країн-імпортерів та це дасть можливість сконцентруватись на

компаніях, які поставляють продукцію з цих країн, та провести їх детальний аналіз, як найсильніших конкурентів на даному ринку збуту (рис.3.1).

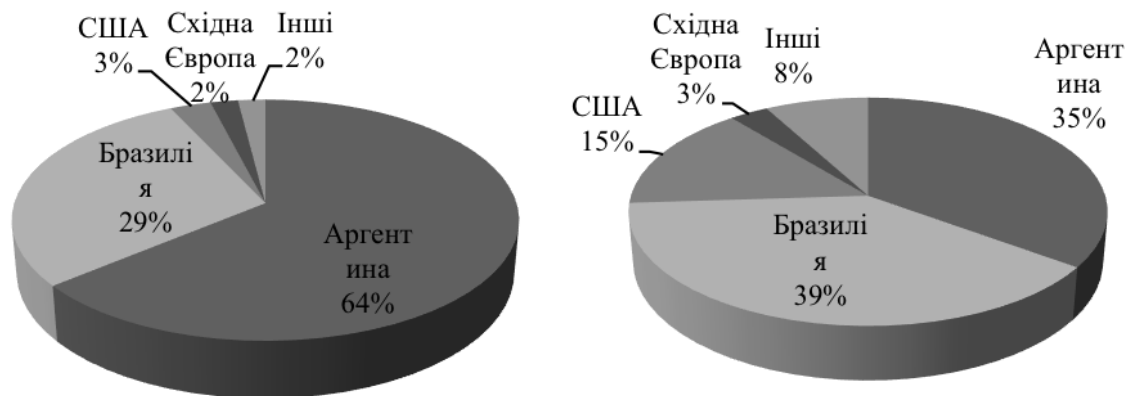


Рис. 3.1. Структура імпорту кукурудзи В'єтнамом за 2017 та 2018 роки
Джерело: [50]

За даною структурою можна прослідкувати динаміку до скорочення імпорту з Аргентини у 2018 році у порівнянні з 2017 з 64% до 35%. Це пов'язано з збільшенням експортної ціни з цієї країни, а також з тим, що країна переорієнтовується на європейські ринки збуту, оскільки поставки з Аргентини у ЄС зросли у 2018 році при тому, що виробництво збільшилось не суттєво. У свою чергу бачимо, що поставки з Бразилії за останній рік зросли на 10%, з США на 12%, Східної Європи на 1% та частка інших країн на 6%. У свою чергу необхідно зауважити, що до східноєвропейських країн у цій структурі переважно відносять Росію (0,8%) та Румунію (1,8%) [51].

Аналізуючи дані показники можна побачити, що частка країн СНД є незначною, але існує потенціал її збільшення, так як Україна ще не має налагодженого експорту до В'єтнаму. Така велика зміна структури імпорту в країну пов'язана з укладанням короткострокових контрактів, що створює певні умови нестабільності на ринку кукурудзи серед постачальників. В першу чергу такий розподіл пов'язаний з тим, що держава відноситься до країн, що розвиваються, та за таких умов пріоритетною залишається ціна за якою здійснюється продаж продукції, а вже потім інші характеристики.

З урахуванням того, що з Бразилії йдуть найбільші постачання за 2018 рік має сенс охарактеризувати саме компанії з цієї країни. Серед найбільших

постачальників, які забезпечують близько 51,86% бразильського імпорту до В'єтнаму є Brazil Trade Agents та New Life Trading Worldwide, які спеціалізуються не тільки на поставці кукурудзи, але й інших зернових та курячого м'яса. Ці компанії є найбільшими постачальниками, оскільки можуть запропонувати низькі ціни на свою продукцію за рахунок об'ємів виробництва та постачання [52].

Додатково можна прослідкувати, що у 2019 році за попередніми прогнозами, які зазначались у попередньому розділі обсяги виробництва в Україні та Аргентині зростуть, в свою чергу прослідковуючи останню динаміку Бразилії такі показники спадають. Саме тому в підприємства «Зернопродукт МХП» є великі можливості, щодо здійснення експорту та отримання певної частки на ринку країни.

Найбільшими В'єтнамськими споживачами є компанії: Intimex Thang Long, Namgoo, Khoi Nguyen, Phuc Thanh Gia, Duc Minh [55] вони становлять близько 39,24% від загального імпорту країни. Окрім зазначених компаній існує ще близько 163 інших компаній, які також активно займаються експортом зернових.

ПрАТ «Зернопродукт МХП» для початку активного експорту має у першу чергу сконцентруватись на пробній поставці продукції та підписанні договору з ключовими партнерами для здійснення цього. Слід зауважити, що холдинг уже діє на даній території та має великі поставки курячого м'яса на цей ринок, що спрощує дану процедуру за рахунок скорочення часу на дослідження ринку та його динаміки, оформлення документації щодо ведення господарських операцій компанією у даній країні(рис.3.2).

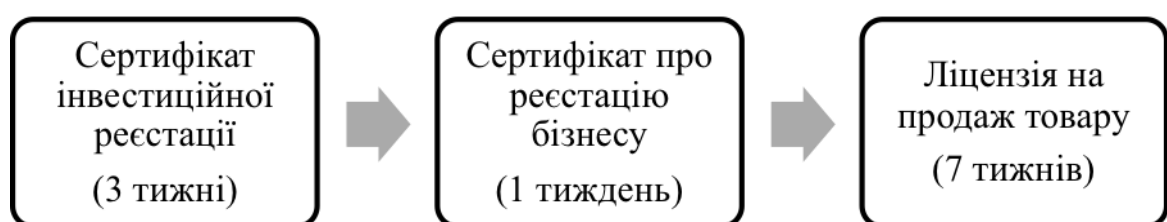


Рис.3.2 Поетапне здійснення прямого експорту до В'єтнаму

Джерело:[47]

З урахуванням того, що холдинг МХП вже працює на в'єтнамському ринку, це спрощує задачу щодо пошуку партнерів для здійснення експортної операції та зменшує кількість етапів її здійснення з 11 тижнів до 7, оскільки компанія має сертифікат інвестиційної та бізнес реєстрації на даному ринку. Для здійснення поставок буде необхідно подати документи з повним описом продукції до в'єтнамського уряду та отримати ліцензію на їх імпорт до країни, для продукції АПК такий період становить близько 7 тижнів. Саме те, що холдинг вже діє на даному ринку дає перевагу над можливими компаніями-конкурентами з України.

Подання клопотання на отримання ліцензії на продаж імпортного товару на території В'єтнаму включає у себе внесок у сумі 97 дол.США, надання повної характеристики товару, інформації про сертифікацію, якість, відповідність стандартам встановленим в країні [53].

Після проходження даного етапу можна поставляти продукцію прямим експортом до країни, але для цього необхідно налагодити контакти та підписати контракти на поставки з партнерами у В'єтнамі. Слід зазначити, що азійські компанії дуже недовірливі до новачків на своєму ринку, тому підприємству необхідно зарекомендувати себе як надійного постачальника з якісною продукцією. Одним з найкращих способів здійснення цього є участь у міжнародних аграрних виставках, де представлені потенційні споживачі на продукцію.

Перевіривши інформацію для представлення продукції партнерам було вирішено розглянути можливості та вартість участі у виставці аграрної продукції, яка пройде 26-28 червня 2019 року в місті Хо Ше Мінь, організатором виставки є компанія Minh Vi Exhibition and Advertisement Services, що займається організацією таких заходів у більшості країн, що розвиваються [54]. Саме за допомогою такої участі інші компанії, що займаються імпортом продукції у В'єтнамі будуть мати змогу ознайомитись з нашим товаром та буде можливість налагодити більш тісні та безпосередні відносини з майбутніми партнерами.

На даній виставці буде представлено близько 4000 представників з різних агропромислових компаній, що дає широкі можливості для пошуку потенційних партнерів у В'єтнамі. Окрім в'єтнамських компаній будуть ще представники з 10 інших країн, загальне число компаній які зареєстровані і виставляються на сьогодні близько 100. Для участі у виставці пропонується 2 типи пакетів:

- при вході до приміщення за ціною 390 дол.США за 1 кв.м. з мінімальною орендою 9 кв.м.

- у середині виставки за ціною 360 дол.США за 1кв.м. з мінімальною орендою 18кв.м.

Окрім цього необхідно додатково оплачувати реєстраційний збір у розмірі 285дол.США. У свою чергу за дану плату надається: конструкція, килим, 2 стільці, 1 стіл, 1 розетка, 2 лампи, відро для сміття, окрім цього забезпечується 1 повна сторінка про компанію та продукцію у каталозі виставки, програма проведення виставки та екскурсія по виставці від організаторів [55].

З урахуванням наведених варіантів у нашому випадку коли представляється один продукт краще брати не багато місця, тобто мінімальне значення 9кв.м біля входу (табл.3.1). Окрім, цього дана позиція є кращою оскільки біля входу на виставку завжди більше людей, а тому існує більша ймовірність зацікавленості у нашій продукції.

Таблиця 3.1. Розрахунок вартості участі компанії ПрАТ

«Зернопродукт МХП» у виставці

Платіж	Ціна у іноземній валюті	Курс валюти	Ціна у національній валюті
Участь у виставці при вході на територію (9кв.м)	390дол.США/кв.м	26,16 грн. (станом на 15.05.2019)	10 202,4 грн./кв.м
Реєстраційний внесок учасника	285 дол.США		7455,6 грн.
Усього	3795 дол.США	-	99277,2 грн.

Джерело: складено автором на основі [55, 56]

Як видно з розрахунку у таблиці 3.1 інвестування у виставку становить 99277,2 грн., але необхідно також зауважити, що це є ціною за всі 3 дні даного

заходу, тому можна вважати її не високою. При сприятливих умовах після виставки дана сума окупиться швидко, але необхідно ще враховувати необхідність надати як мінімум 3 представників компанії та витрати на їх переліт, проживання та додатково на перевезення продукції для ознайомлення потенційного партнера з товаром. Але поки будемо розглядати лише участь у виставці без додаткових необхідних витрат та її ефективність.

Щоб оцінити швидкість повернення вкладених ресурсів, необхідно побудувати прогноз на основі даних про споживання продукції за 2016-2018 роки та оцінити перспективи росту та можливості, щодо забезпечення ринку збуту своєю продукцією (рис.3.3).

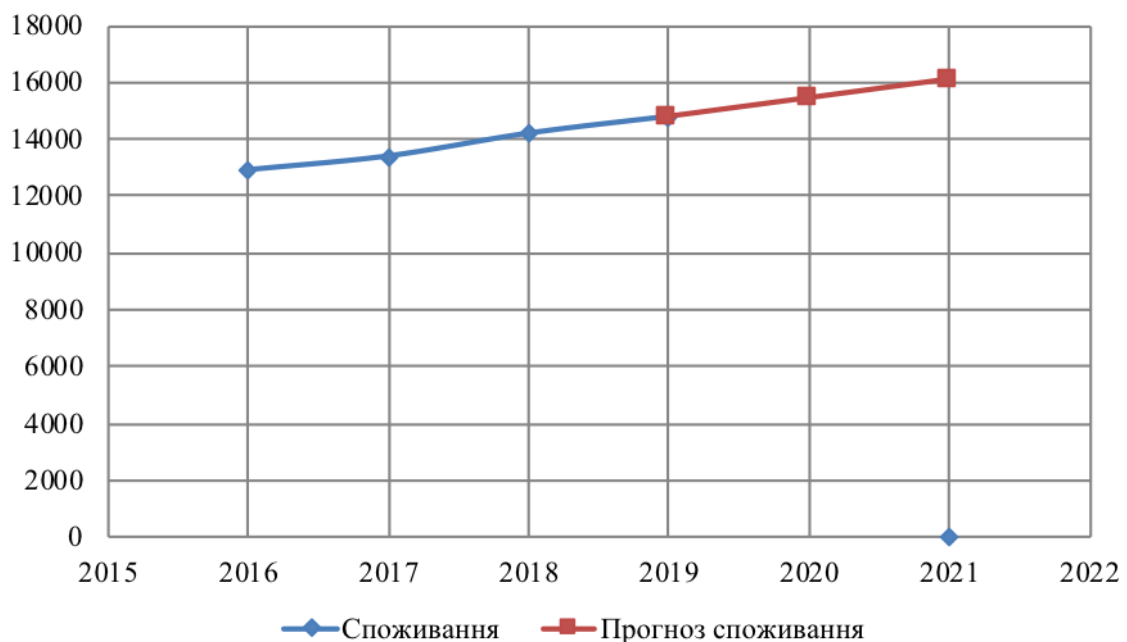


Рис. 3.3. Прогноз споживання кукурудзи у В'єтнамі

Джерело: складено автором на основі [35]

За наведеним рис.3.3 спостерігається прогнозне збільшення споживання кукурудзи на в'єтнамському ринку, тому вкладені гроші у виставку мають окупитись досить швидко при умов кооперації з компаніями-імпортерами. Так як ринок є зростаючим та орієнтується на зарубіжну продукцію, темпи приросту можуть бути навіть більші, але для страхування своїм можливостей надалі будемо орієнтуватись на наведений прогноз.

ПрАТ «Зернопродукт МХП» розглядає ринок В'єтнаму, як один з найперспективніших у майбутньому для постачання кукурудзи саме тому, була

сформована стратегія, щодо виходу та отримання частки на цьому ринку. По-перше, так як холдинг вже працює на ринку це скоротить час на отримання ліцензії на імпорт товарів в країну, також є вірогідність того що її можна буде отримати швидше ніж за 7 тижнів. Після чого товар підприємства буде представлено на виставці, що пройде в кінці червня для пошуків потенційних імпортерів.

3.2. Економічне обґрунтування програми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Для визначення ефективності постачання кукурудзи до В'єтнаму необхідно дослідити динаміку зміни цін протягом останніх 3 років, та проаналізувати наскільки вигідно буде компаніям цієї країни співпрацювати з імпортером. Щоб здійснити це беремо до уваги саме надходження продукції з країн Південної Америки, оскільки вони займають найбільшу частку в імпорті.

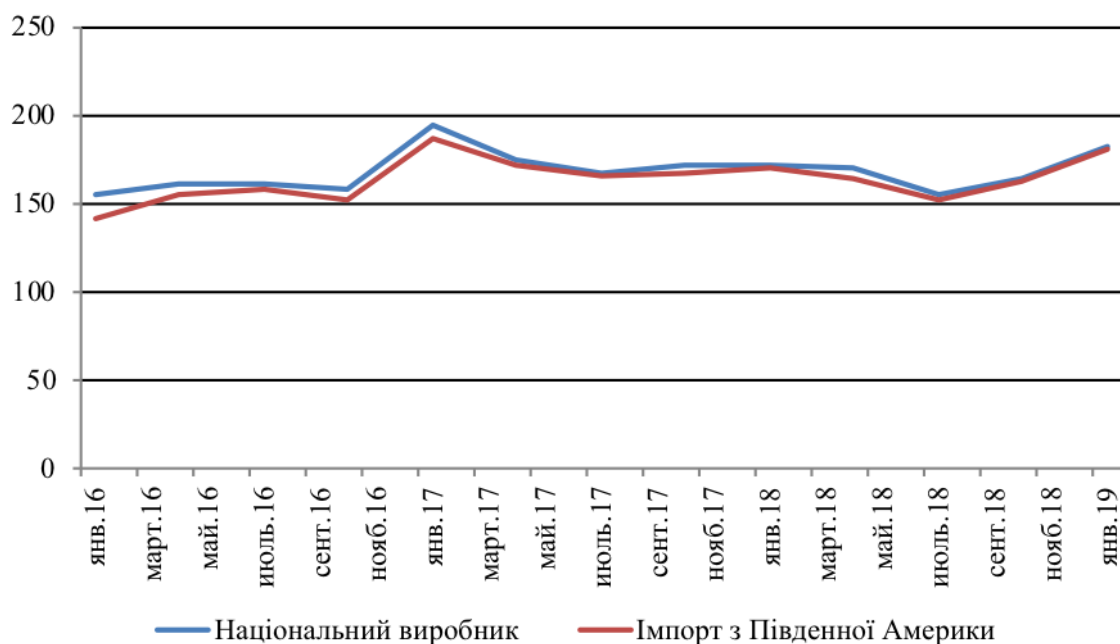


Рис. 3.4. Динаміка зміни цін на кукурудзу імпортного та національного виробництва у В'єтнамі 2016-2018рр., дол.США

Джерело: [48]

Дослідження динаміки зміни цін на імпорт та власного виробництва кукурудзи у В'єтнамі дає підстави стверджувати, що постачання цього продукту з інших країн є економічно вигідним, так як вітчизняне виробництво

країни не може забезпечити такі низькі ціни. Починаючи з весни 2018 року можна відслідкувати зростання ціни на даний продукт на в'єтнамському ринку.

Щоб сформувати повне уявлення про обсяги поставок кукурудзи на ринок В'єтнаму розглянемо контракти та всі їх умови між бразильською компанією New Life Trading Worldwide та в'єтнамським імпортером Tien Hung, а також аргентинським Mecong та Duc Minh.

Таблиця 3.2. Характеристика контрактів на поставку кукурудзи

Компанія	New Life Trading Worldwide	Mecong
Країна	Бразилія	Аргентина
Базові умови поставки	FOB	FOB
Ціна за 1 тону, дол.США/тона	167,84	169,32
Обсяг поставок, тон	23 200	15 800
Всього, дол. США	3 893 888	2 675 356

Джерело: складено автором на основі [57]

Компанії наведені в таблиці 3.2 мають такі обсяги поставок через велику необхідність у даній продукції задля забезпечення власних потреб виробництва. Слід зауважити, що багато підприємств працюють з декількома партнерами для страхування свого бізнесу, оскільки як вже зазначалось раніше власне виробництво в країні скорочується через високу собівартість, що робить їх імпорт залежними.

Аналізуючи таблицю 3.2 та декілька інших контрактів, можна помітити схожі риси у більшості випадків базові умови поставки FOB, тобто всі витрати і ризик до зазначеного покупцем судна несе продавець [58].

На глобальному ринку за останніми даними ціна на кукурудзу становить 165,03 дол.США за тону (4317,18грн./тонна) [59]. Дані отримані на підприємстві ПрАТ «Зерно продукт МХП» свідчать про те, що виробництво 1 тони продукції становить 2219,82 грн. Але потрібно враховувати, що ціна на глобальному ринку враховує також перевезення продукції до місця призначення, дана ціна взята на базисних умовах поставок FOB. Основними базовими умовами поставки на в'єтнамський ринок є CIF, FOB та DAT [60]. У

нашому випадку з урахуванням того, що конкурентна ціна на зовнішньому ринку взята на умовах поставок FOB, для точного підрахунку краще брати саме ці умови. Обсяги поставок беруться за середнім значенням, після виставки очікується отримати до 5 замовлень на поставку продукції від в'єтнамських імпортерів для початку [57].

Для розрахунку об'єму поставок беруться контракти на поставку кукурудзи наведені у таблиці 3.2, їх середнє значення буде використане як обсяг для імпорту продукції для розрахунку контрактної ціни і воно становить 19500т. У нашому випадку перевезення буде здійснюватися з одеського порту до Хайфон, міста що знаходиться на східному побережжі країни та має один з найбільших портів.



Рис. 3.5. Схема маршруту доставки з порту Одеси до Хайфон

Джерело: складено автором

Усі розрахунки проведені на базі аналізу даних по контрактах з бразильськими та аргентинським постачальниками кукурудзи, оскільки вони займають найбільшу частку в імпорті В'єтнаму. Дослідивши маршрут доставки морським шляхом спостерігається, що він буде коротше, ніж з південноамериканських країн, що додатково створює конкурентну перевагу для українських експортерів. Так, як більшість компаній працює за базисними

умовами FOB, то витрати на перевезення ми не враховуємо, але в будь-якому разі їх буде нести наш імпортер. З урахуванням того, що підприємець завжди зацікавлений нести менші витрати, то такі умови за яких швидкість та вартість доставки скорочується будуть грати визначальну роль у виборі партнерів на довгострокову перспективу.

Таблиця 3.3. Розрахунок контрактної ціни

№	Вид витрат	Тариф, грн. за 1т.	Розрахунок	Сума, грн.
1.	Повна собівартість	2219,82	2219,82x19 500	43 286 490
2.	Рентабельність	25%	43 286 490	10 821 623
3.	Отримання сан.-гіг. заключення та ін.	Закладається у собівартість продукції.		
4.	Завантаження	749,87	949,87x19500	14 622 465
5.	Пакування	193,25	193,25x19500	3 768 375
6.	Можливі витрати у дорозі	Закладаються у рентабельність		
7.	Витрати на коносамент	-	-	1 920
8.	Страховання	1,20%	-	519 438
9.	Морський фрахт	Оплачує імпортер		
10.	Розвантаження	Оплачує імпортер		
11.	Послуги експедитора	—	—	28 250
12.	Оформлення документів	Входять в послуги експедитора		
			Всього:	73 048 560

Джерело: складено автором на основі [61]

Виходячи з розрахованих даних із закладеною рентабельністю в 25%, продаж товару на умовах поставок FOB може здійснюватися за ціною 3746,08 грн. за тону (143,2 дол.США за тону). Тобто у порівнянні з середніми цінами на глобальному ринку (165,03 дол.США за тону), на кожній тоні можливий вигреш підприємства становить 21,8 дол. США на 1 тоні кукурудзи, що створює сильні конкурентні переваги для ПрАТ «Зернопродукт МХП» на зовнішньому ринку. За рахунок таких цін підприємство зможе знайти достатню кількість партнерів, якщо ж буде дуже багато компаній, які виявлять бажання співпрацювати з фірмою, так що буде неможливо задовільнити всі потреби доведеться підвищувати ціни на продукцію.

Додатково слід зауважити, що ціни на кукурудзу на ринку В'єтнаму зростають, та середні ціни на поставки з країн Південної Америки є дещо вищими ніж середньосвітові, тому виходить що при партії у 19500 тон

підприємство буде економити близько 487 500 дол.США, так як український експорт є вигіднішим на 25дол.США у середньому за південноамериканський.

Але для оцінки ефективності зовнішньоекономічної угоди проведемо аналіз основних показників, що впливають на експорт нашої продукції. Саме після цього можливо буде побачити наскільки рентабельним і вигідним буде виходити на новий ринок та чи окупиться таке вкладення у найближчому майбутньому.

Таблиця 3.4. Показники оцінки ефективності угоди

№	НАЗВА ПОКАЗНИКА	ФОРМУЛА ОБЧИСЛЕННЯ	РОЗРАХУНОК	КІНЦЕВИЙ РЕЗУЛЬТАТ
1	Ціна 1 од. експортованого товару з урахуванням цінових знижок..	$C_3 = BC - CZ$	$C_3 = 3746,1 - 0$	3746,1
2	Загальна вартість експортованої партії	$З_c = C_3 \times K_3$	$З_c = 3746,1 \times 19500$	73 048 560
3	Сума можливого прибутку по експортованій партії	$П_c = (Y_m \times З_c) / 100$	$П_c = (20 \times 73048560) / 100$	14609712
4	Сума податку на додану вартість експортованої партії	$ПДВ = (П_c \times C_{ПДВ}) / 100$	$ПДВ = (73048560 \times 0) / 100$	0
5	Можлива загальна сума реалізації експортованої партії	$P_c = З_c + П_c$	$P_c = 816000 + 163200$	87 658 272
6	Скоригований рівень витрат на експортовану партію, %	$B_k = B_c - B_m + (B_k \times 100) / P_c$	$B_k = 25\% - 15\% + (18940448) / 87658272$	12%
7	Сума можливих витрат обігу за угодою	$B_o = (B_k \times P_c) / 100$	$B_o = (32 \times 87658272) / 100$	10659871
8	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$П_y = P_c - З_c - B_o - ПДВ$	$П_y = 87658272 - 73048560 - 10659871$	3 949 841

Джерело: складено автором на основі [61, 62]

Аналіз показав, що контракт з підприємством на таких умовах буде ефективним, оскільки сума можливого балансового прибутку за угодою має позитивні значення. Як зазначалось раніше, щоб отримати більше закордонних

партнерів необхідно прийняти участь у виставці, де очікується багато компаній, які можуть бути зацікавлені у співпраці з ПрАТ «Зернопродукт МХП». Серед потенційних контрагентів можна виділити наступні компанії, що точно будуть присутні на заході: Vlife, Marubeni Nisshin Feed, Xanh&Xanh, Hiep Phat, Nam Ha, Vi Dan, Roykuden, Meko тощо [55]. Ці компанії займаються імпортом кукурудзи для забезпечення власного виробництва та за останні роки нарощують обсяги, тому відповідно і збільшують обсяги закупівель. Після відвідування заходу очікується отримати мінімум 3 компанії для початку здійснення експортних операцій підприємством на зовнішній ринок. Кількість компаній обґрунтовується тим, що більшість з фірм, які закупають зернові орієнтуються лише на ціну, але деякі мають довгострокові контракти, хоча таких не багато. Необхідно зазначити, що великими імпортерами кукурудзи з постійними поставками у В'єтнамі є близько 35 підприємств, тому було вирішено взяти трохи менше 10% від цієї кількості, так як деякі підприємства можуть зберігати лояльність до інших підприємств, деякі підписали ф'ючерси, близько 14 компаній на даний момент шукає нових постачальників через скасування угод з аргентинськими постачальниками, багато компаній також орієнтуються на експортерів з США, та наразі 4 компанії зацікавлені у співпраці з новими постачальниками, що забезпечать найнижчу ціну в незалежності від країни походження продукції. Обсяги поставок за один раз у цих компаній становлять у середньому 20-25 тис.тон [63].

Розрахунок контрактної ціни був проведений з розміром замовлення 19,5 тис. тон, але такі великі обсяги зазвичай поставляються декількома партіями, навіть враховуючи максимальний обсяг навантаження одного корабля-контейнеровоза – це 18 тис. тон. Тому для детального прорахунку необхідно поділити замовлення на декілька партій, врахувавши, що воно проводиться зазвичай раз на 2 місяці за дослідженими раніше діючими контрактами. Для того, щоб точніше розрахувати об'єми поставок помісячно було досліджено структуру помісячного споживання кукурудзи у В'єтнамі протягом 2018 року,

адже даній культурі притаманна невелика сезонність, хоча не яскраво виражена.

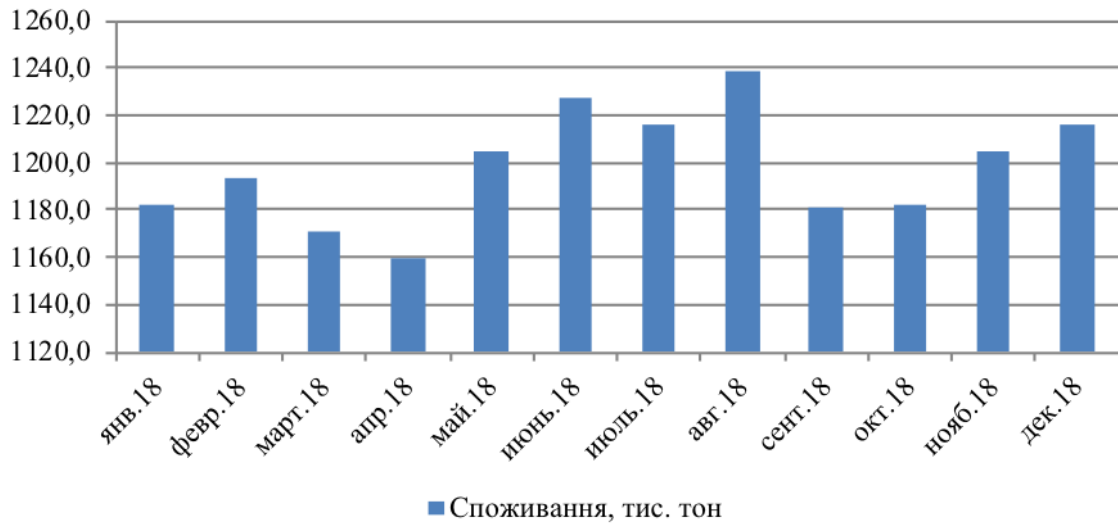


Рис.3.6. Споживання кукурудзи у В'єтнамі у 2018 році по місяцях

Джерело: [35]

Визначивши коефіцієнт за кожним місяцем визначимо необхідні обсяги поставок починаючи з вересня місяця, але для нього необхідно взяти трохи менший показник, оскільки це буде лише початком експорту. Для цього також визначимо ефективність кожної експортної за схемою наведеною у таблиці 3.4.

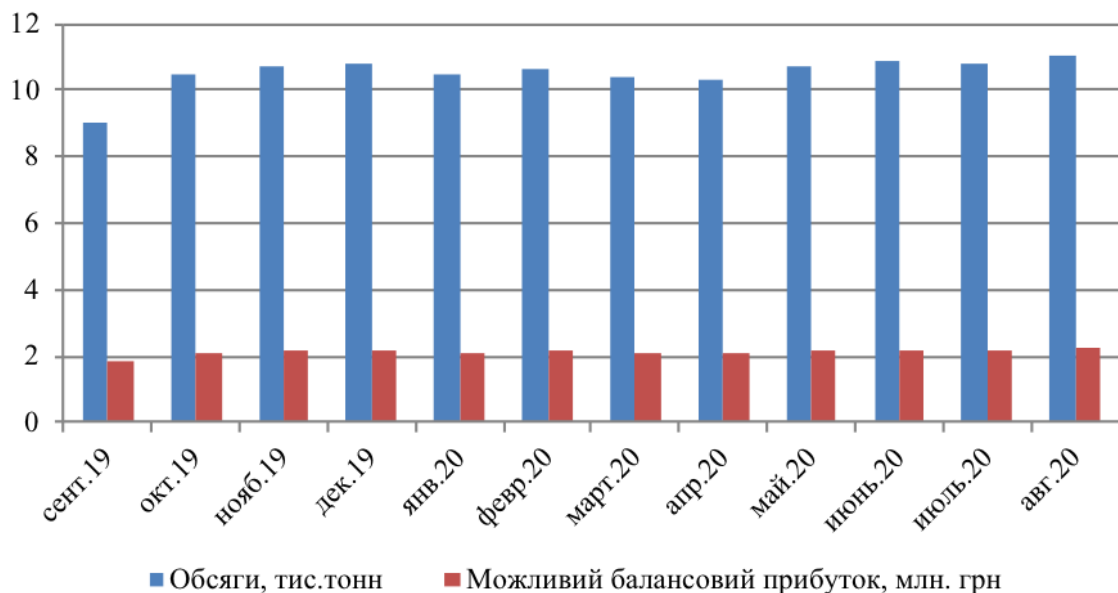


Рис.3.7. Графік поставок кукурудзи до В'єтнаму помісячно та ефективність від проведених операцій.

Джерело: складено автором

Транспортування буде здійснюватися у контейнерах 40' DV, куди можливо завантажити 3,74 т. в одиницю. Тому розрахуємо обсяги, ціну, собівартість, кількість необхідних контейнерів для здійснення перевезення та прибуток від здійснених експортних операцій. Розрахунки проводяться поквартально, оскільки бухгалтерська звітність зазвичай також проводиться раз у такий проміжок часу, та так краще видно динаміку споживання протягом року.

Таблиця 3.5. Графік щоквартальних поставок продукції до В'єтнаму із зазначенням ціни, собівартості, прибутку та кількості необхідних контейнерів для транспортування

Показник	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Обсяги, тис. т	30,2	31,9	31,4	32,7
Ціна за 1т., грн.	3796,2	3738,2	3749,3	3728,3
Собівартість за 1т., грн.	2239,3	2216,1	2223,2	2208,9
Кількість необхідних контейнерів для транспортування, шт.	8075	8529	8396	8743
Прибуток від реалізації партій, тис.грн.	47018,4	48555	47916,4	49671,3

Джерело: складено автором

Прослідкувавши динаміку споживання, помітно, що найприбутковішими є 2 та 4 квартали, що пов'язано з найбільшою кількістю виробництва продукції у ці періоди підприємствами В'єтнаму. Але необхідно зазначити, що дані прибутки можуть варіюватись, оскільки розрахунки проведені в гривнях за курсом НБУ станом на 15.05.2019 року, а контракти на міжнародному рівні проводяться у дол.США та існує можливість отримання більшої маржі, оскільки ціни конкурентів є вищими на 21 дол.США, тому за обставин підняття ціни на кукурудзу «Зернопродуктом МХП», все одно підприємство залишиться лідером по ціні.

Для розрахунку споживання продукції «Зернопродукт МХП» на в'єтнамському ринку було взято різницю між прогнозним споживанням та поточним і на базі цих даних побудовано графік, який показує наскільки швидко може зростати використання кукурудзи підприємства. Для подальшого прогнозу після сезону 2019-2020 показники були також взяті з використанням прогнозу постачання, але з урахуванням того, що на даному ринку вже буде представлена компанія, та вона буде мати достатньо контрактів, які зможе

забезпечити своєю продукцією, особливо з планом розширення своїх посівних площ у наступні декілька років. Поки планується отримати декілька договорів з великими обсягами поставок, саме тому з урахуванням того, що постачання відбувається раз на один-два місяці великими партіями. Тому навіть при мінімальному розрахунку – раз на 2 місяці обсягом 19,5 тис.тон працюючи з 3 компаніями обсяги будуть становити 351 тис.тон у рік, а також потрібно враховувати можливості підприємства.

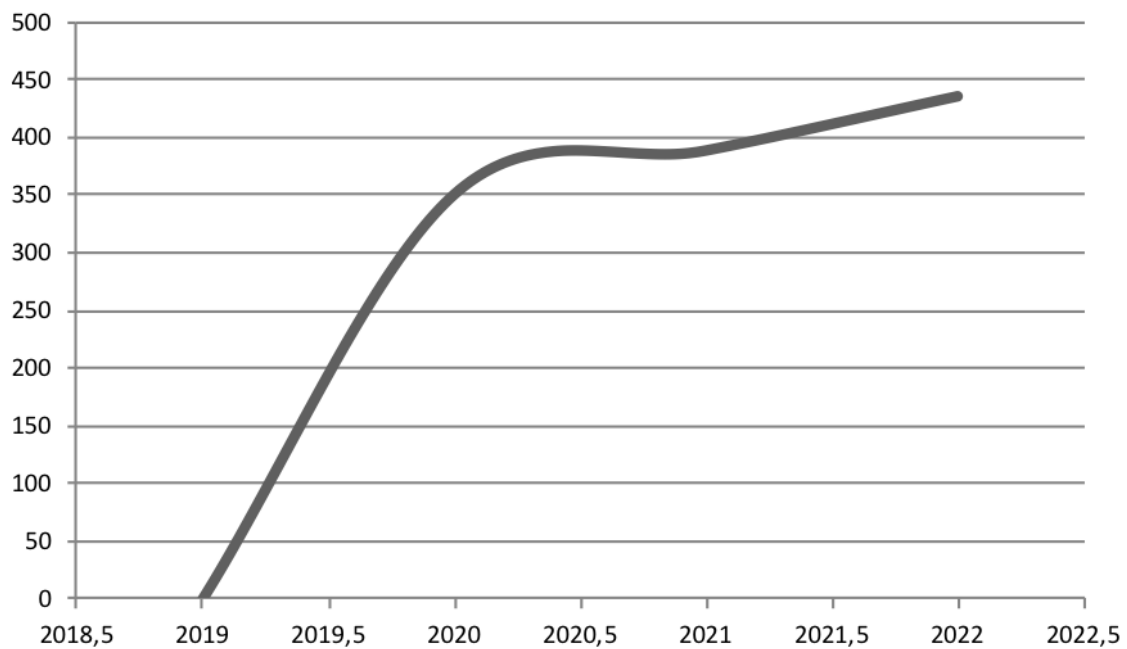


Рис.3.8. Прогнозне споживання кукурудзи «Зернопродукт МХП»

Джерело: складено автором

Аналізуючи прогноз за попередньо поясненими розрахунками можна спостерігати зростання поставок у період 2019-2020 року, а потім стабілізацію, що буде пов'язано зайняттям певної долі на ринку та можливостями ПрАТ «Зернопродукт МХП» виробляти кукурудзу. З урахуванням таких показників можливий валовий прибуток підприємства за мінімальними розрахунками при ціні у 143,2 дол.США за тону більше 4,53 міл.дол.США у рік. Такі дані є гарним показником, особливо у урахуванням того, що це мінімальний заробіток на даному ринку.

Висновки до розділу 3

За результатами, отриманими у третьому розділі роботи, можна визначити, що ПрАТ «Зернопродукт МХП» має суттєвий потенціал для розвитку експорту на в'єтнамському ринку, оскільки холдинг МХП вже працює на ньому, що спрощує задачу щодо пошуку партнерів для здійснення експортної операції та зменшує кількість етапів її здійснення з 11 тижнів до 7, оскільки компанія має сертифікат інвестиційної та бізнес реєстрації на даному ринку. Для здійснення поставок буде необхідно подати документи з повним описом продукції до в'єтнамського уряду та отримати ліцензію на їх імпорт до країни, для продукції АПК такий період становить близько 7 тижнів. Саме те, що холдинг вже діє на даному ринку дає перевагу над можливими компаніями-конкурентами з України.

Важливим фактом є те, що місцеве виробництво кукурудзи в країні не в змозі задовольнити попит в останні роки, і в поєднанні з низькими цінами на імпорту кукурудзу це призвело до збільшення обсягів імпорту кукурудзи у В'єтнам. Національні виробники стикаються з жорсткою конкуренцією з боку великих виробників кукурудзи, таких як Аргентина та Бразилія, а останнім часом з країн Східної Європи, і не може конкурувати з імпортованою кукурудзою за ціною та якістю.

Здійснивши дослідження динаміки зміни цін на імпорту та власного виробництва кукурудзи у В'єтнамі виявлено, що постачання цього продукту з інших країн є економічно вигідним, так як вітчизняне виробництво країни не може забезпечити такі низькі ціни. Починаючи з весни 2018 року можна відслідкувати зростання ціни на даний продукт на в'єтнамському ринку.

Після отримання сертифікату на імпорт продукції до В'єтнаму підприємству для розширення свого впливу необхідно зарекомендувати себе як надійного партнера з якісною продукцією, саме для цього заплановано взяти участь у аграрній виставці у місті Хо Ше Мінь 26-28 червня 2019.

За статистичними даними спостерігається прогнозне збільшення споживання кукурудзи на в'єтнамському ринку, тому вкладені гроші у виставку

мають окупитись досить швидко за умови кооперації з компаніями-імпортерами. Оскільки ринок є зростаючим та орієнтується на зарубіжну продукцію, «Зернопродукт МХП» має великі шанси після виставки на укладання контрактів щодо поставок кукурудзи у середніх та великих обсягах.

Для розрахунку приблизної контрактної ціни на одну поставку були використані дані, отримані на підприємстві, про собівартість продукції та актуальні дані щодо інших затрат. Після детального аналізу показників було виявлено, що постачання з України для в'єтнамських імпортерів є вигідним, оскільки вони можуть економити близько 21 дол.США на кожній тоні кукурудзи у порівнянні з середніми світовими цінами. Якщо прирівнювати українську ціну до бразильських чи аргентинських, то економія складає навіть більше. Навіть при такому рівні економії, підприємство забезпечує достатній рівень прибутковості у розмірі 25%. З урахуванням таких даних, можливо навіть трохи підвищити ціни у майбутньому.

Після детального аналізу ефективності зовнішньоторговельної угоди було виявлено, що вона дійсно є прибутковою та при збільшенні розмірів поставок її прибутковість буде зростати. За рахунок пропозиції нижчої ціни, аніж інші компанії підприємство має сильну конкурентну перевагу, яка особливо важлива для ринків, що розвиваються.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності та прорахунок її ефективності є складним процесом, оскільки глобальному ринку притаманна мінливість. При розробленні подальшого плану дій необхідно враховувати специфіку підприємства та характеристику веденні його зовнішньоекономічної діяльності та особливостей ринку збуту на якому планує працювати підприємство.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку економічного розвитку значної ролі в управлінні зовнішньоекономічної діяльності підприємства набуває необхідність пошуку інструментів, що надають можливість адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища. Це пов'язано з процесами глобалізації, інтеграції та значного впливу різних факторів на результати бізнесу. Несвоєчасне прийняття управлінських рішень може призвести до втрати конкурентних позицій підприємств на зовнішніх ринках, тому необхідно формувати план дій, щодо зміни такої ситуації у межах підприємства, та мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища.

Метою стратегії повинно бути посилення ролі підприємства на міжнародному ринку та сприяння конкурентоспроможності національного експорту на світових ринках. Зовнішньоекономічний потенціал здійснюється на рівні суб'єктів цієї діяльності, тим самим актуалізуючи цю сферу досліджень як формування ефективного стратегічного управління міжнародною діяльністю українських компаній на мікроекономічному рівні. При реалізації цієї стратегії підприємство має не тільки мінімізувати негативний вплив економічної рецесії, але й забезпечити опір нових управлінських викликів світової економіки.

Дослідження, що представлені у дипломній роботі, здійснювались з використанням даних фінансового-господарської звітності «Зернопродукт МХП», яке займає значну територію у межах восьми областей України, де займається вирощуванням соняшнику, кукурудзи та сої більшою мірою для забезпечення своїх власних потреб згідно структури вертикальної інтеграції у холдингу МХП, та інших зернових культур для продажу третім особам.

У ході роботи була проаналізована структура виробництва та продажів підприємства протягом останніх 3 років і було виявлено скорочення обсягів виробництва та продажів у 2017 році, що обумовлено несприятливими природньо-кліматичними умовами, які виникли у той період. Це свідчить про значний рівень залежності прибутковості підприємства «Зернопродукт МХП» від зовнішніх умов, що криє в собі певний ризик, оскільки зменшення обсягів

виробництва тоді призвело до суттєвого скорочення фінансових показників та підвищенням собівартості продукції.

Аналіз структури виробництва показав, що основними культурами, які вирощує підприємство є кукурудза, соняшник, пшениця, соя та рапс. Спостерігається збільшення посівних площ під більшість з цих культур, окрім пшениці. Цю тенденцію можна пояснити тим, що в останні роки обсяги споживання соняшника та сої зросли у структурі виробництва комбікормів у межах холдингу, після зміни рецептури, а кукурудза почала підніматися у ціні та стала однією з найвигідніших культур для зовнішніх продажів. Необхідно зазначити, що кукурудза також використовуються для годування бройлерів, але меншою мірою, ніж інші культури.

За 2018 рік можна прослідкувати збільшення обсягів експорту продукції агропромислового комплексу, а також з підвищенням цін на більшість таких товарів, що веде до підвищення фінансових показників. Проте розглянувши обсяги експорту продукції по кількості, а не вартості спостерігається, що ця ситуація пов'язана більшою мірою з глобальним підвищенням цін на агропромислову продукцію, у кількісному вираженні спостерігається негативна динаміка майже по всіх видах культур, окрім кукурудзи. Це обумовило рішення щодо виокремлення кукурудзи як основного продукту для розвитку подальшої стратегії зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Для детальної характеристики даного продукту було проаналізовано основних країн-імпортерів як української продукції у загальному, так і продукції ПрАТ «Зернопродукт МХП» за останні 3 роки. Серед головних держав, куди експортується продукція, були обрані Індія, Єгипет та Китай, що займають найбільшу частку. Але на даних ринках була виявлена тенденція до зменшення імпортової продукції, через нарощування власного виробництва, політичну нестабільність та проблеми з ввезним митом, зокрема в Індії.

Саме тому для забезпечення стабільності прибутків та ефективності діяльності підприємства були розглянуті прогнози американських експертів, щодо збільшення імпорту за 3 основними напрямками ЄС, Ірак та В'єтнам.

Після детального аналізу за різними показниками кожної з пропозицій ринок В'єтнаму був обраний, як один з найперспективніших для експорту кукурудзи. Такий вибір був у свою чергу пов'язаний зі збільшенням споживання у цій країні протягом останніх 3 років, та скороченням при цьому власного виробництва, яке для даної країни вартує дорожче, аніж закуповувати у іноземного партнера. Окрім цього, у державі відбувається збільшення населення, наявне відносно низьке мито на ввіз у розмірі 5% від ціни товару, відсутність жорстокої сертифікації та квот у порівнянні з країнами ЄС та невисоким рівнем конкуренції на ринку.

Перевагою роботи з В'єтнамом, також є наявність угоди з Україною про співпрацю, хоча ще рік назад у країні був заборонений ввіз української продукції через проблеми у минулому, але нещодавно відносини щодо торгівлі продукцією АПК відновились, тому це є додатковою перевагою цього ринку, оскільки на ньому лише почала з'являтися наша національна продукція. Додатково потрібно зазначити, що холдинг МХП вже працює у В'єтнамі, тому не виникає необхідність пошуку закордонного партнера для здійснення експортної операції. Досить зручним є те, що відсутня велика кількість ліцензій та сертифікатів для поставок на цей ринок, достатньо лише стандартних ISO9000, ISO22000 та спеціального сертифікату, який дозволяє експортувати продукцію, на отримання якого зазвичай йде до 7 тижнів, для отримання необхідно буде лише подати спеціальний перелік документів із зазначеним виконанням норм при виготовленні та транспортуванні продукції.

За останні декілька років у цій країні спостерігається спад власного виробництва, але при цьому підвищення споживання даного товару, що пов'язано з вартісним виготовленням продукту у межах території країни через відсутність спеціальних технологічних рішень, що допомагають прискорити даний процес. Саме тому, здійснюються поставки у великих обсягах з Бразилії, Аргентини та деяких країн Східної Європи, що можуть запропонувати дещо нижчу ціну ніж вітчизняні виробники держави. Таке партнерство для країни є економічно вигідним.

Прослідкувавши динаміку зміни цін на цьому ринку було досліджено, що вона має тенденцію до збільшення не тільки на в'єтнамському ринку, але й світовому починаючи з весни 2018 року. Це обумовлено зменшенням загального світового запасу даного продукту через збільшення споживання.

Першочерговою пропозицією щодо виходу на даний ринок була участь у аграрній виставці у місті Хо Ше Мінх 26-28 червня, завдяки якій планується залучити декілька великих партнерів, які планують на даний момент зміну постачальника та будуть присутніми на цьому заході. Витрати на участь у виставці є не великими з урахуванням середніх обсягів щомісячних поставок в'єтнамськими компаніями, що було визначено після аналізу декількох контрактів з іншими постачальниками.

У роботі була розрахована контрактна ціна за даними, отриманими на підприємстві, про собівартість продукції та інші витрати на базових умовах поставки FOB. Після проведення детального аналізу було виявлено, що дана поставка може призвести до позитивного економічного ефекту беручи до уваги значний показник суми можливого балансового прибутку за угодою. Провівши всі необхідні розрахунки було виявлено, що для в'єтнамського постачальника пропозиція є вигідною, оскільки економія складає 21 дол.США на одну тону у порівнянні з середніми світовими цінами на кукурудзу. Але необхідно зауважити, що середні ціни на глобальному ринку є дещо нижчими, аніж на ринку В'єтнаму, тому ефективність для контрагента буде навіть більшою.

Як загальний висновок можна сформулювати, те що дана експортна операція є взаємовигідно. З боку В'єтнаму – це можливість економити значні суми грошових коштів за рахунок нижчої ціни, з боку підприємства «Зернопродукт МХП» - зростаючий ринок, що орієнтується на експортну продукцію у великих обсягах через високу ціну та спад власного виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність - [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Macroeconomic and Foreign Exchange Policies of Major Trading Partners of the United States, 2018 - [Електронний ресурс]. – URL: <https://home.treasury.gov/system/files/206/2018-10-17-%28Fall-2018-FX%20Report%29.pdf>
3. Euro Area Economic Sentiment Indicator - [Електронний ресурс]. – URL: <https://tradingeconomics.com/euro-area/economic-optimism-index>
4. European Business Cycle Indicators - [Електронний ресурс]. – URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/tp029_en.pdf
5. Index of Economic Freedom - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.heritage.org/index/heatmap>
6. Цибуленко М.О., Дунська А.Р. Організаційно-економічні аспекти здійснення ЗЕД на підприємствах України під час кризи -[Електронний ресурс]. – URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/73394/68771>
7. Macroeconomic and Foreign Exchange Policies of Major Trading Partners of the United States, 2018 - [Електронний ресурс]. – URL: <https://home.treasury.gov/system/files/206/2018-10-17-%28Fall-2018-FX%20Report%29.pdf>
8. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання: Автореф. дис. канд. екон. наук: Р. Б. Матковський; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2003. — [Електронний ресурс]. – URL: http://tourlib.net/aref_others/matkovsk.htm
9. Central European Journal of Management, Kravchenko I . Management of the export potential of the Ukrainian enterprises in the context of entrance to the European market, vol.1., no.2, 2014 - [Електронний ресурс]. – URL: <https://journals.muni.cz/cejm/article/view/3375>
10. Державна фіскальна служба України - [Електронний ресурс]. – URL: http://sfs.gov.ua/mytna_statystyka/richni_pokaznyky/305879.html

11. “ECONOMICS & MANAGEMENT 2013” (EM-2013), 21–23 November 2013, Lviv, Ukraine [Електронний ресурс]. – URL: <http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/722/1/031-074-075.pdf>
12. Stankiewicz-Mróz A., Perederii V. and others Foreign economic activity of enterprises. - Lodz, 2018 – 147p. [Електронний ресурс]. – URL: http://repozytorium.p.lodz.pl/bitstream/handle/11652/1944/Foreign_econ_activ_Stankiewicz_Mroz_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
13. Yakubiv V., Hryhoruk I. Innovative Methods in Strategic Planning of Foreign Economic Activity of Enterprises [Електронний ресурс]. – URL: journals.pu.if.ua/index.php/jpnu/article/download/2229/2286
14. Двудіт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/38.pdf>
15. Гук І. С., Поцелова Т. В. The importance of strategic planning of firms foreign economic activities under the integrational processes - [Електронний ресурс]. – URL: <http://intkonf.org/guk-i-s-potselova-t-v-the-importance-of-strategic-planning-of-firms-foreign-economic-activities-under-the-integrational-processes/>
16. Babii I.V. Features of a strategy formation of foreign economic activity of industrial enterprises. - [Електронний ресурс]. – URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal_eng/2_2016/24.pdf
17. Васюк Т. Сучасні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств – Збірник наукових праць. – 2014. – Вип.41 «Ефективність державного управління»
18. Агроіндустріальний холдинг МХП. Офіційний веб-сайт. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv>
19. Smida - [Електронний ресурс]. – URL: <https://smida.gov.ua/>
20. MHP AGRO AND INDUSTRIAL HOLDING / A LEADING INTERNATIONAL AGRO-INDUSTRIAL COMPANY – 2017 - [Електронний ресурс]. - URL: <http://fs.ux.ua/mf/m30678/9584/ar-2017-as-070318-final.pdf>

21. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. Випуск №10. 2017. - [Електронний ресурс]. – URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/74.pdf
22. Кафлевська С.Г., Ганжа Т.І. Оцінка конкуретоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. – Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки. №4. Том 2. – 2012 р. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/831.pdf>
23. Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства / Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 6. Частина 2 – 2014 – [Електронний ресурс]. - URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/113.pdf
24. Український аграрний клуб / Основні показники зовнішньої торгівлі України. – 2018 - [Електронний ресурс]. – URL: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini
25. Kernel. Condensed Consolidated Interim Financial Statements, 2019. - [Електронний ресурс]. - URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/02/Kernel_FY2019_H1_Report.pdf
26. Набок І.І., Хомутовська Д. П.. Реалізація маркетингової стратегії в діяльності українських підприємств та рекомендації щодо підвищення їх ефективності зовнішньоекономічної діяльності. / Ефективна економіка №10 – 2014. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3454>
27. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440с.
28. Ткачук Г.Ю. Формування конкуретоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та стратегія розвитку у : монографія / –

Житомир : ЖДТУ, 200 с. – 2012. - [Електронний ресурс]. - URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/585/1/%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf>

29. Мустафаєва Л. А., Босак А. О. Міжнародна конкурентоспроможність аграрного сектору України: теоретичний базис і проблеми розвитку. Національний університет “Львівська політехніка”, 2016. - [Електронний ресурс]. – URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37715/1/28_199-205.pdf

30. Популярність кукурудзи зростає? / Агробізнес Сьогодні. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ahronomiia-sohodni/item/13626-populiarnist-kukurudzy-zrostaie.html>(дата звернення: 31.03.2019)

31. З 2018 року експорт українського зерна приніс рекордні за часів незалежності 7,2 млрд дол. США. / Інститут аграрної економіки. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/2497-2018-roku-eksport-ukrayinskoho-zerna-prynis-rekordni-za-chasiv-nezalezhnosti-7-i-2-mlrd-dol-ssha-instytut-ahrarnoyi-ekonomiky.html>

32. 2018 року найбільше українських олійних культур імпортували країни ЄС, олії - Індія. / Інститут аграрної економіки. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/2502-2018-roku-naybilshe-ukrayinskykh-oliynykh-kultur-importuvaly-krayiny-yes-oliyi-indiya-instytut-ahrarnoyi-ekonomiky.html>

33. Exports of grains, veg oils and oilseed by-products from the Ukrainian seaports: results of 2018. / APK Inform. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.apk-inform.com/en/exclusive/topic/1106894>

34. Egypt's Budding Economic Recovery Offers U.S. Exporters Possibilities / Exporter Guide 2018 - [Електронний ресурс]. – URL: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Exporter%20Guide_Cairo_Egypt_12-6-2018.pdf

35. Grain: World Markets and Trade / United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service, May 2019. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/grain.pdf>
36. Oilseeds: World Markets and Trade / United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service, May 2019. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf>
37. Україна втричі скоротила експорт соняшникової олії до Єгипту / Agrotimes. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.agrotimes.net/rastenievodstvo/ukrayina-vtrichi-skorotila-eksport-sonyashnikovoyi-oliyi-do-egiptu->
38. Єгипет активізує закупівлю кукурудзи з Бразилії / АПК-Інформ. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1105931>
39. Перспективи насіннєвого ринку України. Агробізнес Сьогодні. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/13048-perspektyvy-nasinnievoho-rynku-ukrainy.html>
40. Зерновий експорт зростає. Що далі? / Агробізнес Сьогодні: веб-сайт - [Електронний ресурс]. – URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/12816-zernovyi-eksport-zrostaie-shcho-dali.html>
41. Світовий ринок зерна - оцінки та прогнози / ПроАгро Груп. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.proagro.com.ua/periodical/report/20486.html>
42. У нас 52 мільйони: що очікуватиме зернову торгівлю України в 2019 році. / Аграрне інформаційне агентство. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/u-nas-52-miljoni-so-ocikuvatime-zernovu-torgivlu-ukraini-v-2019-roci>
43. Огляд світових ринків від 31.01.2019. / ПроАгро Груп. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.proagro.com.ua/news/quote/21140.html>
44. Політичні відносини між Україною та В'єтнамом. / Посольство України в Соціалістичній Республіці В'єтнам. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://vietnam.mfa.gov.ua/ua/ukraine-vn/diplomacy>

45. Довідка про діяльність Українсько-в'єтнамської Міжурядової комісії з питань торговельно-економічного та науково-технічного співробітництва. / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=7fabff97-5027-4ffb-a4ea-aa363dc48781>

46. Doing Business in Viet Nam. A reference guide for entering the Viet Nam market / PWC, 2017. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2017/dbg-2017.pdf>

47. 2019 Guide to Import to Vietnam / Emerhub, 2019. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://emerhub.com/vietnam/2017-guide-import-vietnam/>

48. Vietnam. Grain and Feed Annual 2018 / Global Agriculture Information Network, 2018. - [Електронний ресурс]. – URL: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Grain%20and%20Feed%20Annual_Hanoi_Vietnam_4-12-2018.pdf

49. Demand Analysis Report Socialist Republic of Vietnam / Programme Management Unit National Institute of Agricultural Extension Management. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.manage.gov.in/ftf-itt/demand/Vietnam.pdf>

50. Vietnam. Grain and Feed Annual 2019 / Global Agriculture Information Network, 2019 - [Електронний ресурс]. – URL: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Grain%20and%20Feed%20Annual_Hanoi_Vietnam_4-8-2019.pdf

51. Agriculture & Food / Grains, Cereal & Legumes / Grain & Cereals / Maize (Corn) / Vietnam / Tridge, 2019. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.tridge.com/intelligences/corn/VN>

52. Vietnamese Manufacturers of corn and Suppliers of corn / Panjiva, 2019. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://panjiva.com/Vietnamese-Manufacturers-Of/corn>

53. Hung N. Vietnam to continue corn imports in years to come / The Saigon Times. - [Електронний ресурс]. – URL:

<https://english.thesaigontimes.vn/55101/vietnam-to-continue-corn-imports-in-years-to-come.html>

54. AGRI VIETNAM 2019 / Event Seye. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.eventseye.com/fairs/f-agri-vietnam-26403-1.html>

55. AGRI VIETNAM 2019 / 26- 28 June 2019, HO CHI MINH. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://agriculture-exhibition.com/vietnam-3.html>

56. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют / Національний Банк України - [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/control/uk/curmetal/detail/currency?period=daily>

57. Focus on Vietnam / World-Grain.com. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.world-grain.com/articles/11202-focus-on-vietnam>

58. Умови поставки FOB / Київавіа Карго. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.cargo-ukraine.com/uk/umovi-postavki-fob/>

59. Maize (corn) Daily Price / Index Mundi. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=corn&months=60>

60. Walker C. Freight forwarders get your garments to Market / Vietnam Insider. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.vietnaminsider.net/en/vietnam-freight-forwarders.html>

61. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Електронний ресурс] : методичні вказівки до виконання курсової роботи для студентів денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / НТУУ «КПІ» ; уклад. А. Р. Дунська. 2015. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/11599>

62. Експорт зернових / Вісник офіційно про податки. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005259-eksport-zernovikh>

63. Agriculture in Vietnam: 35 companies / Vtown. - [Електронний ресурс]. – URL: <http://vtown.vn/en/category16/genre1501.html>